

DIEGO CARMONA

— CRIADOR DA PLATAFORMA LEADLOVERS —



VISIONÁRIOS

DESENVOLVA UM NOVO OLHAR SOBRE SEU
NEGÓCIO, INOVE E SE DESTAQUE NO MERCADO!

Gente
editora

DESCUBRA O SEGREDO
PARA FAZER A SUA
EMPRESA MULTIPLICAR
O FATURAMENTO



CARO LEITOR,

Queremos saber sua opinião sobre nossos livros.

Após a leitura, curta-nos no [facebook/editoragentebr](https://www.facebook.com/editoragentebr),
siga-nos no Twitter [@EditoraGente](https://twitter.com/EditoraGente) e visite-nos no site
www.editoragente.com.br.

Cadastre-se e contribua com sugestões, críticas ou elogios.

Boa leitura!

DIEGO CARMONA

— CRIADOR DA PLATAFORMA LEADLOVERS —

VISIONÁRIOS



DESENVOLVA UM NOVO OLHAR SOBRE SEU
NEGÓCIO, INOVE E SE DESTAQUE NO MERCADO!

Gente
editora

Diretora

Rosely Boschini

Gerente Editorial

Marília Chaves

Assistente Editorial

Juliana Cury Rodrigues

Controle de Produção

Karina Groschitz

Preparação

Carla Fortino

Projeto Gráfico e**Diagramação**

Know-how Editorial/Juliana

Midori Horie

Revisão

Know-how Editorial

Capa

TypoStudio

Imagens de capa

Diego Carmona: Lucas

Fabossi

Copyright © 2017 by Diego Carmona

Todos os direitos desta edição são reservados à Editora Gente.

Rua Pedro Soares de Almeida, 114,

São Paulo, SP – CEP 05029-030

Telefone: (11) 3670-2500

Site: www.editoragente.com.br

E-mail: gente@editoragente.com.br

Lâmpada: Jenpol
Sumatchaya/Shutterstock

Desenvolvimento de eBook

Loope – design e publicações
digitais

www.loope.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Carmona, Diego

Visionários : Desenvolva um novo olhar sobre seu negócio, inove e se destaque no mercado! / Diego Carmona. – São Paulo : Editora Gente, 2017.

ISBN 9788545201885

1. Negócios 2. Sucesso nos negócios 3. Administração de empresas
4. Empreendedorismo I. Título

17-0941 CDD 650.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Sucesso nos negócios 650.1



AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente à minha família, pais e amigos por todo o apoio que recebi!

Agradeço especialmente a minha esposa, Karen, e aos meus filhos Marco e Luca, maiores presentes que poderia receber nesta vida, por todo o carinho, felicidade, compreensão, apoio, incentivo e dedicação. Minha querida família, vocês fazem parte de cada vitória!

Ao meu grande amigo e sócio Fábio Verschoor, que há anos apoia e acompanha essas viagens visionárias e todas as mudanças de percurso que nos propomos a fazer e que nos levam a um crescimento constante, ano após ano.

À família Leadlovers: clientes, parceiros e equipe. Aqueles que dedicam seu tempo e amor ao próximo. Eles criam inovações, impactam e mudam a vida de outras pessoas a todo momento,

cultivando essa corrente de crescimento infinito que pode mudar o mundo.



PREFÁCIO

O que é preciso para uma empresa crescer e transformar o seu próprio mercado?

Imagine que você teve uma visão, lá na década de 1980, de que o ensino de inglês seria um grande negócio no início do século XXI no Brasil, montou uma escola de inglês e vendeu diversas franquias do seu método de ensino.

Hoje você poderia ter vendido sua rede de escolas de inglês por alguns bilhões de dólares, como fizeram alguns empresários brasileiros que conhecemos. É exatamente isso que a inovação e a visão de futuro fazem: criam um futuro impressionante e que você não sonharia nem em seus dias mais otimistas.

Você nunca pode adivinhar o que virá pela frente, mas pode criar esse futuro a partir de uma visão. Criar o futuro é a melhor maneira de prevê-lo, segundo Peter Drucker.

Imagine, por exemplo, uma espécie de ferramenta em que você, mesmo sem saber nada de programação, consegue criar suas próprias soluções digitais para automatizar seu processo de vendas, tornando a sua empresa muito maior e mais lucrativa.

Essa é a nova tendência entre pequenos negócios: a automação de marketing. Foi essa a ferramenta que o Diego Carmona criou há alguns anos e transformou, a partir de uma visão de futuro, em uma empresa multimilionária e em franco crescimento.

Quando você tem a visão, você cria o futuro e redefine a maneira como seus competidores concorrerão no seu mercado.

A partir do momento em que sua visão se transforma em realidade, uma coisa eu te garanto: em poucos meses, seus concorrentes ficarão se perguntando “o que aconteceu?”.

É nesse contexto que presenciamos atualmente algumas poucas empresas se lançarem no mercado criando uma verdadeira nova era de inovação, como a Uber, Airbnb, iFood, dentre outras.

Conheci o Diego Carmona em fevereiro de 2014 e, desde lá, nos tornamos grandes amigos. Sua visão sempre foi criar disrupções no mercado, e, em um mercado cada vez mais dominado pela tecnologia, o Leadlovers – empresa criada por ele – tem nadado de braçada no que tange a ajudar pequenos negócios a crescerem a partir da automação de vendas, mesmo que o empresário não entenda absolutamente nada de tecnologia. Tudo isso a partir de uma visão enquanto andávamos em uma rua de Buenos Aires.

Este livro lhe mostrará que uma visão e a direção de inovação podem fazer você e o seu mercado repensarem todo o modelo de negócios atual e que, se você não acompanhar esse movimento, o seu negócio poderá nem existir daqui a poucos anos.

Ao longo dos meus mais de 20 anos como empresário, sei que, quando uma visão de futuro é adotada pelo mercado, nada mais a segura. O seu negócio pode entrar em uma nova onda, ficar para trás (e sumir do mapa em poucos meses) ou criar essa nova onda.

Se você prefere criar as novas ondas do mercado, este é o seu livro.

Boa leitura!

Conrado Adolpho

Empresário na indústria de internet marketing
e autor do best-seller *Os 8Ps do marketing digital*



SUMÁRIO

Introdução

Vida de visionário

Capítulo 1

Técnico x Empreendedor

O perigo do microgerenciamento

O mito do empreendedor

Teste: Você está preso ao seu lado técnico?

Capítulo 2

No caminho dos visionários

Quebre paradigmas pessoais

Capítulo 3

Qual é o seu papel no negócio?

Técnicos de visão

Saia da zona de conforto

Teste: Você está saindo da sua zona de conforto?

Capítulo 4

Transforme-se em um CVO

Os primeiros passos para desenvolver a visão

Passo 1: Enxergue suas “caixinhas”

Passo 2: Tenha disciplina

Passo 3: Desenvolva uma equipe de confiança

Passo 4: Arrisque-se

Capítulo 5

Um novo jeito de pensar

O que você precisa aprender com as startups

1. Aprenda a pivotar
2. Seja ágil e enxuto
3. Deixe a hierarquia de lado
4. Estimule a inovação

Capítulo 6

Aprenda na prática

O que é o MVP?

Três MVPs que você precisa conhecer

Apple

Dropbox

Zappos

Enfrente seu medo de errar

Cinco maneiras de criar uma cultura que abraça o erro

1. Treine a liderança
2. Entenda por que o erro foi cometido
3. Colha dados
4. Faça listas de aprendizagem
5. Pivote

Capítulo 7

Trabalhe seu conteúdo

Cuide bem do seu tempo

Converse com pessoas diferentes e construa um time de conselheiros

Leia muito – e sempre

Capítulo 8

Conecte-se aos seus clientes

Maneiras de criar um público

1. Abra espaços para feedback
2. Trate cada cliente como se ele fosse o único
3. Desenvolva conteúdo relevante

Capítulo 9

Encontre o equilíbrio

Para iniciar o plano na gestão de negócios

Mapas mentais

Canvas

Gestão de negócios e os números da empresa

OBZ

Fluxo de caixa básico

Para enfrentar concorrentes

Análise 360º

Para lidar com documentos

CRM

ERP

Para divulgação da empresa

Mídias sociais

As cinco forças de Porter

1. Como é a rivalidade entre os concorrentes?
2. Quais são os serviços e produtos que podem substituir?
3. Como fornecedores poderão barganhar?
4. Como impedir novos concorrentes de entrar no mercado?
5. Como clientes podem barganhar?

Capítulo 10

Sinta gratidão e espalhe amor

Visão clara

Sua missão mais importante

INTRODUÇÃO



Vida DE VISIONÁRIO



O que será que faz com que alguns empreendedores tenham sucesso na carreira e outros não? Essa é uma pergunta que todo mundo que quer ser o dono do próprio negócio se faz constantemente. Fiz esse questionamento para mim mesmo várias e várias vezes ao longo da minha vida de vinte anos como empreendedor e descobri que as respostas para a questão podem ser, para muitos, as mais variadas possíveis. Uns atribuem o sucesso a uma mistura de trabalho duro com sorte. Outros dizem que é preciso ter talento para vender. Alguns que os empreendedores de sucesso são gênios e que quase ninguém pode ser como eles... Para mim, a resposta para essa pergunta está em uma simples palavra: visão. Foi quando percebi que o empreendedor precisa ser um visionário é que minha trajetória começou a mudar – para muito melhor. E é isso que quero compartilhar com você ao longo dos próximos capítulos.

Mas, primeiro, você precisa me conhecer um pouco. Afinal, vamos ficar por muito tempo juntos nessa jornada de conhecimento. Abri a minha empresa, na área de tecnologia, muito jovem, aos 17 anos. Isso me ajudou a entender informática e

desenvolvimento de software rapidamente. Na época trabalhava para uma *software-house* (empresa de desenvolvimento de software customizado) e também prestava alguns serviços esporádicos para outras empresas. Assim constitui a Dinfo, que era uma “eupresa” (somente eu trabalhava nela), para poder emitir notas fiscais. Logo depois fui escolher um curso de faculdade: como já me interessava por softwares, resolvi fazer algo diferente e entrei em Engenharia Elétrica, mas as aulas diurnas não me permitiam trabalhar e me dedicar aos estudos, por isso pedi transferência para Ciência da Computação na PUC do Paraná. Quando me formei, continuei tocando a vida de empresário, mas o negócio começou a crescer, e convidei um colega da faculdade para trabalhar na minha empresa (depois o convidei para ser meu sócio, e até hoje trabalhamos juntos). Tive também a oportunidade de trabalhar uma vez na vida como empregado, fui gerente em uma multinacional e aprendi muito naqueles dois anos – como funciona o cargo de gestor em uma grande empresa e como é o mundo corporativo, como fazer as coisas dentro de processos e seguir o modelo de crescimento executivo –, mas confesso que não me adaptei àquele quadrado... Sempre tive vontade de trabalhar em coisas que me desafiassem, ou em horários variados, de mudar volta e meia de rotina e tocar projetos mais inovadores, sabe? Enfim, eu queria ser o dono do meu próprio destino e me dedicar exclusivamente à minha empresa. Era inevitável que isso acontecesse. Sentia que precisava estar à frente dos negócios. Mas entre o momento em que tive essa vontade e a consolidação do Leadlovers, empresa de marketing digital que

comando atualmente e que está em processo de internacionalização, muita água rolou. (Isso, em agosto de 2017, possivelmente já mudou de direção, pois não sei em que época você vai ler este livro.)

Antes de chegar até aqui, foram quase vinte anos; cometi muitos erros, bati muito com a cabeça na parede tentando entender por que a minha empresa não crescia do modo como eu desejava, perdi muito tempo achando que a empresa se desenvolveria mesmo se eu não saísse da minha zona de conforto. Não pense que o que conquistei surgiu do dia para a noite. Não foi bem assim. Até entender que a visão é o bem mais importante para o dono de um negócio foram muitos anos errando, aprendendo e testando. Para você ter uma ideia, lancei quinze *startups* até meu negócio dar certo.

Tenho certeza de que foram essas pedras no caminho que fizeram com que eu chegasse até aqui e me sentisse preparado para compartilhar com você tudo o que aprendi ao longo desses anos como empreendedor. Demorei bastante tempo para entender que é mais simples criar em cima do que o mercado solicita e mais outro tempo para entender o que seria o marketing e como ele é fundamental para escalar seus negócios. Hoje, o Leadlovers é uma plataforma de marketing acessada por milhares de usuários, e ela foi criada dentro de um modelo de inovação e crescimento baseado no cliente e no produto. Por isso, estou pronto para dividir o que aprendi nesse mundo do empreendedorismo digital, que está cheio de oportunidades para quem tem muita vontade de encarar

desafios – desde que esteja munido das ferramentas necessárias, das quais vamos tratar nas próximas páginas.

O importante, antes de você começar a ler este livro, é entender que todo o seu sucesso vai depender da maneira como você define a sua visão. Um empreendedor bem-sucedido não pode ser uma pessoa que tenha apenas a capacidade técnica – por mais alta que ela seja. O que vai definir se alguém vai decolar ou não nesse mundo do empreendedorismo é a visão de negócios para a empresa e para aquele mercado em que se está atuando. A visão é a competência mais importante para qualquer um que queira abrir a própria empresa. Quem não tem isso será simplesmente engolido por esse mundo complexo, volátil e ambíguo em que estamos vivendo.

Aprendi essa lição depois de errar muito. Mas você, que está começando, pode usar a minha história para não cometer os mesmos deslizes que cometi – e que fizeram com que meu sucesso não chegasse na velocidade que eu gostaria. Depois que entendi que eu, como fundador, precisava ter uma visão ampla para a minha empresa é que os negócios começaram a melhorar. Hoje, a tarefa à qual mais me dedico não é a execução – como todo mundo poderia achar. Isso porque não sou mais o CEO, ou *chief executive officer* (chefe de EXECUÇÃO da empresa). Criei, para mim, o cargo de CVO, ou *chief visionary officer* (chefe VISIONÁRIO da empresa). Talvez você ache que executar é mais importante do que visualizar o futuro, mas mostrarei por que essa é uma percepção errada, e você

entenderá que os visionários é que são os empreendedores que realmente alcançam o sucesso. Não se engane: o ativo mais importante de uma empresa é a visão. Você entenderá o porquê nas próximas páginas e certamente terminará sua leitura pronto para se transformar em um CVO.



Até entender que a visão é o
bem mais importante para o
dono de um negócio foram
muitos anos errando,
aprendendo e testando.



[illegible]

X



Uma última coisa antes de começarmos a nossa jornada: é importante que você entenda os conceitos de *lead* e automação de marketing.

Os leads são os potenciais clientes do seu negócio, ou seja, o contato qualificado de consumidores que demonstraram interesse no seu produto ou serviço. Assim, uma forma de aumentar as vendas é monitorar e analisar o comportamento do seu potencial cliente.

A automação de marketing consiste na união entre tecnologias e processos, que contribuem para elevar a eficiência e os resultados das vendas de uma empresa. Uma ferramenta de automação de marketing viabiliza o acesso a informações sobre os gostos, preferências e desejos dos clientes e, identificando tudo isso, fica mais fácil saber quem é o consumidor que você atingirá. Assim, é possível fazer uma oferta mais direcionada para o consumidor certo, no momento propício e da maneira mais adequada.

Imagine um dia de trabalho seu como empreendedor. Você está lá, sentado à frente do seu computador, desde muito cedo. E sabe que ficará ali até altas horas da noite. Serão horas de trabalho

árido em que apagará centenas de incêndios, revisará todas as informações e números da empresa, dará *feedbacks* (alguns deles bem difíceis, tanto para funcionários como para clientes) e se esforçará ao máximo para cumprir todas as pendências que estão em sua lista de tarefas. Ou, pelo menos, as que sabe que deve cumprir, as mais urgentes. Você trabalha muito, arduamente. Sua família reclama que você não está mais presente. Seus amigos pararam de convidá-lo para programas por saberem que não irá. Você não consegue nem descansar alguns minutos no sofá sem cair no sono, de tão cansado que se sente. Mas, no fundo, pensa: todo esse esforço valerá a pena – precisa valer a pena.

Só que, por enquanto, não está valendo. Mesmo com todo o seu empenho e seu amor pelo trabalho, seu negócio não cresce. Simplesmente não cresce. Está tudo estagnado. Mês a mês você olha os números e não entende o motivo das coisas não acontecerem na velocidade em que gostaria. E fica se perguntando: o que estou fazendo de errado? Por que não crescemos? Por que não abrimos novas frentes de negócios? Por que não encontramos novos clientes? Por que nossa tecnologia não está nos ajudando nas vendas? O que temos de fazer de diferente? Você não sabe. Sua equipe não sabe. Você cobra o seu time, mas nada sai do lugar. Continua acompanhando os seus indicadores com lupa, mas nada sai do lugar.

Todos os empreendedores que me procuram alegando que não sabem qual é o problema que impede que o negócio deles cresça no

fundo têm o mesmo problema: eles deixaram de ser os visionários depois de fundar a empresa.

Você ainda não entende, mas este é seu grande erro: você não age como um visionário; você está agindo como um técnico. Sim, é valioso pôr a mão na massa, mas talvez isso seja tudo o que você faz. E agir como um técnico não fará com que sua empresa saia do lugar. É hora de desenvolver seu lado visionário – e é isso que faremos juntos ao longo deste livro.

Um dos maiores dilemas que muitos empreendedores precisam enfrentar quando estão começando a tocar seu negócio é a escolha entre vestir a camisa do técnico ou a do fundador de uma empresa. Superar esse desafio é um dos grandes segredos para se tornar um empreendedor de sucesso, e eu mesmo tive que superá-lo. O embate entre o técnico e o empreendedor acontece quando alguém que é excelente naquilo que faz decide que quer ser o dono da própria empresa. Até aí, nada de errado. Afinal, empreender em algo que conheça bem é interessante, uma vez que domina algumas ou muitas das competências necessárias para colocar a empresa de pé.

O problema acontece quando esse empreendedor não consegue girar a chave mental para pensar como um executivo. E isso é frequente em qualquer área de atuação. Pense, por exemplo, em alguém que é um cozinheiro sensacional, com criatividade para bolar pratos e competência técnica para executá-los com perfeição. Por ouvir muitos elogios sobre sua comida, esse cozinheiro decide

que é hora de abrir um restaurante. A ideia parece bastante sensata, afinal, quem seria melhor para abrir um restaurante do que um cozinheiro de primeira linha? O negócio é inaugurado, e as coisas começam a acontecer. No início, tudo parece correr bem. A comida é elogiada e algumas pessoas aparecem para jantar. Mas o cozinheiro vive enfurnado na cozinha, fazendo o que ele sabe fazer de melhor, e descuida de outros aspectos essenciais para um restaurante prosperar, como o treinamento de pessoal, o controle das finanças e o marketing para atrair novos clientes e a imprensa para conhecer o local. O restaurante, então, em vez de decolar, começa a ter problemas. Os clientes não gostam do atendimento, não há fluxo de caixa, as finanças estão um caos... E o cozinheiro? Bem, ele se enfurna ainda mais na cozinha. Afinal, o que ele pode fazer além do que faz de melhor? Por se sentir inseguro, não sai da zona de conforto e deixa o restaurante fracassar. Um dia, o inevitável acontece, e o estabelecimento fecha, mesmo com um cardápio excelente.

Você pode trocar a profissão do protagonista dessa história por qualquer outra. Pode ser uma estilista criativa que abre seu *e-commerce*, um ótimo repórter que decide fundar o próprio site ou um desenvolvedor que quer ter a própria empresa de tecnologia – esse era eu, há alguns anos, antes de compreender que precisava mudar minha postura e investir na visão de longo prazo. Como muitos, achava que ninguém poderia fazer meu trabalho técnico melhor do que... eu mesmo! Naquela época eu não sabia, mas essa era uma das grandes razões pelas quais meu negócio não decolava do modo

como desejava. Por ter medo de fazer diferente e por não saber que fazer diferente era o que direcionaria minha empresa para o sucesso, simplesmente ficava perdido no operacional.

O PERIGO DO MICROGERENCIAMENTO

Um dos perigos de quem não consegue se despir das atividades técnicas, mas tenta, a todo custo, se transformar em um gestor, é cair no microgerenciamento. O termo é usado para especificar um comportamento complicado e tóxico de vários chefes ou empreendedores: querer ter o controle sobre tudo o que é feito na empresa e sem dar autonomia para os funcionários tocarem as tarefas. Quem age assim não consegue simplesmente delegar uma tarefa e confiar que ela será bem executada. Por medo de um mau resultado, por não confiar na capacidade da equipe ou por acreditar que vigiar é o melhor jeito de evitar que erros sejam cometidos, o gestor fica em cima do time o tempo todo para cobrar prazos, verificar cada etapa do processo e redirecionar qualquer desvio do plano original. Se você foi (ou ainda é) um microgerenciador, sabe o quanto isso é cansativo e o quanto as coisas pioram quando a equipe cresce. Afinal, se vigiar cinco pessoas é estressante, imagine fazer isso com mais de cem. Não é fácil e, pior do que isso, não é nem um pouco produtivo – nem para o gestor, nem para a equipe. Tanto que uma pesquisa feita pelos estudiosos norte-americanos Marci S. DeCaro (Universidade de Miami e Universidade de Vanderbilt), Neil B. Albert (Universidade de Chicago), Robin D. Thomas (Universidade de Miami) e Sian L. Beilock (Universidade de

Chicago) revelou que as pessoas que acreditam que estão sendo observadas têm performances piores do que as que se sentem livres para fazer suas atividades.¹ Isso é totalmente compreensível. Imagine só: você é funcionário de uma empresa. Está cheio de ideias na cabeça e deseja ajudar a empresa a melhorar seus serviços ou produtos – algo que deveria ser supervalorizado por seu chefe. Mas, no dia a dia, tudo o que faz é seguir ordens do seu líder, tintim por tintim, escrever relatórios que provem que você estava realizando as tarefas solicitadas e se desculpar quando é preciso pedir mais prazo. Um dia, você fica cansado e tenta fazer algo diferente do comum. Afinal, está cheio de boas ideias. Mas, quando conta ao chefe que, em vez de seguir as orientações para fazer a tarefa X, criou um método Y de executar a mesma tarefa, que poderá diminuir os custos e aumentar a eficiência daquele processo, leva uma bronca. O motivo? Não está seguindo as ordens. Isso cai como um balde de água gelada, e você perde a alegria de trabalhar. E, pior do que isso, perde a confiança em si próprio. Mas, ao saber que está sendo constantemente vigiado e que suas ideias não são bem-vistas, começa a ter medo de errar – um medo que leva a uma execução menos eficiente e a piores resultados. A empresa, assim, perde potencial de crescimento. E o líder é o grande culpado por isso.

Tal situação demonstra o perigo de ficar preso no micro e não conseguir enxergar o macro – algo que eu, como comentei, também tive que enfrentar na minha trajetória. Mas sabe o motivo de muitos empreendedores e líderes agirem dessa maneira?

Simplesmente porque é mais fácil. Controlar um cronograma, conferir de minuto em minuto como sua equipe está trabalhando e verificar o tempo todo os detalhes da operação é muito mais simples do que pensar a longo prazo, desenvolver um olhar inovador e criar uma visão de como a empresa será no futuro. Essas atividades demandam mais tempo, raciocínio e coragem do que cobrar o funcionário porque ele atrasou uma entrega em duas horas. Para chegar a esse patamar de gestão, é preciso sair da zona de conforto, tornar-se mais ousado e, conseqüentemente, mais eficiente. E é isso que ensinarei a você nas próximas páginas. Explicarei o que fez com que eu mesmo mudasse a minha postura e dividisse meus erros e acertos como fundador de empresa. Acredito que essas histórias o ajudarão em sua jornada para se tornar um empreendedor melhor. Posso imaginar exatamente onde você está agora e sentir seu desconforto e sua insegurança. Talvez você esteja, também, caindo na falácia de que um empreendedor deve, sempre, fazer tudo.

O MITO DO EMPREENDEDOR

Um dos primeiros autores a perceber que muitos fundadores de empresas tinham sérias dificuldades em deixar o aspecto técnico de lado e se tornar, de fato, empreendedores foi o norte-americano Michael E. Gerber em seu livro *O mito do empreendedor: por que muitos negócios fracassam e o que você pode fazer para vencer?* (Editora Fundamento), cuja primeira edição foi publicada em 1995. Por conta desse conceito, o autor fundou empresas que dão

consultoria e treinamento sobre empreendedorismo para os norte-americanos que têm dificuldades com seus negócios.

No livro, Gerber explica esse conceito que apresentei anteriormente: ser um bom técnico não transforma ninguém em um empreendedor de sucesso. Pelo contrário, ser um bom técnico, na maioria das vezes, pode atrapalhar o projeto de empreendedorismo. Gerber nos conta sobre o que ele batiza de pressuposto fatal.

O Pressuposto Fatal é: **se você entende do serviço técnico de uma empresa, você entende dos negócios que envolvem esse serviço técnico.**

O motivo desse pressuposto ser fatal é que isso simplesmente não é verdade. Na realidade, essa é a origem da falência da maioria das empresas! Os trabalhos técnicos de um negócio específico e a empresa que faz trabalhos técnicos **são duas coisas completamente diferentes!** Entretanto, o técnico que abre um negócio não percebe a diferença. Para ele, que está acometido no Surto do Empreendedor [quando alguém abre uma empresa sem avaliar todas as consequências], uma empresa não é um negócio, mas, sim, um lugar onde se trabalha. Assim, o carpinteiro, o eletricitista ou o encanador se tornam o contratador; o barbeiro abre uma barbearia; o escritor técnico inicia um negócio de escrita técnica; o cabeleireiro abre um salão de beleza; o engenheiro abre uma empresa de semicondutores; o músico abre uma loja de produtos musicais. Todos acreditam

que como entendem do serviço técnico da empresa em que trabalham, estão imediata e logicamente qualificados para dirigir um negócio que realiza esse tipo de serviço; mas isso simplesmente não é verdade! Em vez de ser seu maior bem, o conhecimento técnico do próprio negócio se torna sua maior responsabilidade.

Concordo totalmente com a análise de Gerber. Não porque a teoria é bonita. Mas porque já estive ali, sufocado pelo meu lado técnico que simplesmente não deixava que meu lado estratégico fosse desenvolvido. Quem está preso nessa teia sabe quão difícil pode ser sair dela. Muitas vezes, nem percebemos que nossa estagnação é fruto da nossa imersão no trabalho técnico. Mas é possível sair desse círculo vicioso. Tudo o que você precisa fazer é começar a olhar para seus comportamentos e entender que, sem uma mudança profunda nesse modo de agir, sua empresa estará arruinada. Quem não se comporta como um empreendedor de visão, simplesmente não chega longe e acaba tendo que tomar uma decisão muito difícil: fechar a empresa. Mas isso não precisa acontecer! Se você está disposto a se transformar, vou ajudá-lo a encarar esse processo e se tornar um verdadeiro visionário.

TESTE: VOCÊ ESTÁ PRESO AO SEU LADO TÉCNICO?

Este teste é uma reflexão. É importante que você preencha as linhas abaixo da maneira mais sincera possível. Não há repostas certas ou erradas. O intuito é fazer um exercício de autoconhecimento.

1. Liste quais são as cinco habilidades em que você se destaca e explique por quê.

A.

B.

C.

D.

E.

2. Liste as cinco habilidades em que você não é tão bom e explique por quê.

A.

B.

C.

D.

E.

3. Reflita: quais das habilidades em que você se destaca têm a ver com competências técnicas?

4. E quais das habilidades em que você não se destaca têm a ver com competências comportamentais?

Entre as suas deficiências, qual delas considera mais importante
5. melhorar? E por quê?

Guarde suas respostas agora. Pense sobre elas constantemente e, no final do livro, retorne à esta página para fazer o teste novamente e descobrir as mudanças provocadas por sua nova atitude. Revise esse teste de tempos em tempos. As respostas ajudarão a guiá-lo para o desenvolvimento de competências essenciais para um empreendedor de sucesso – e para que você também se transforme em um grande visionário.

1 Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/af32/aecbb953c824af5dd878bb945e5371e62c71.pdf>>. Acesso em: jun. 2017.



Você ainda não entende,
mas este é seu grande erro:
você não age como um
visionário; você está agindo
como um técnico. Sim, é
valioso pôr a mão na massa,
mas talvez isso seja tudo o
que você faz. E agir como
um técnico não fará com
que sua empresa saia do
lugar. É hora de desenvolver
seu lado visionário – e é isso
que faremos juntos ao longo
deste livro.



[illegible]

No caminho DOS VISIONÁRIOS



Comecei muito jovem no mundo do empreendedorismo. Como vários empreendedores, meu início foi marcado pela vontade de fazer algo próprio e pela necessidade de emitir notas fiscais e, no começo, minha ideia era apenas prestar serviços e consultorias na área de tecnologia.

Como estudava Ciências da Computação, desenvolvia o conhecimento técnico para fazer esse tipo de trabalho. O que não imaginava é que a minha empresa, a Dinfo, cresceria e atrairia a atenção de grandes empresas. Uma delas, no seguimento de logística, se tornou nosso maior cliente. Cheguei até a mudar o nome da empresa para Dinfo Informática e Logística – apenas por esse “detalhe” é possível identificar a importância dessa conta para a Dinfo. Quase todos os nossos esforços estavam voltados para atender a esse cliente, e ele era muito importante para a nossa estrutura. Um belo dia, esse cliente foi comprado por outra empresa, e tivemos que reestruturar todo o negócio, uma vez que, não havia mais interesse do novo dono em operar conosco da maneira como operávamos. Isso mexeu muito comigo e foi aí que comecei a pensar que o modo como estava empreendendo não era

o melhor para a empresa. A gestão da empresa estava presa no passado, e, se continuássemos assim, a Dinfo não atingiria os resultados que esperávamos.

Tinha a sensação de estar estagnado, perdido, sem saber como prosseguir. Talvez você, que também está empreendendo ou que deseja empreender, esteja passando por um momento semelhante. Pode ser que você tenha uma ideia incrível sobre um produto ou serviço e não saiba como tirá-la do papel e realizá-la na vida real. Ou, então, pode ser que você já tenha começado a tocar a sua empresa, mas, por mais que tente, não esteja nem perto dos objetivos que traçou para o seu negócio. Ou, ainda, você tem anos e mais anos de experiência com o produto/serviço com o qual trabalha e, mesmo assim, sua empresa não escala. Onde está o resultado que você traçou? Onde está o fruto de tanto trabalho? Em todos esses perfis há algo em comum. É a sensação de estagnação, que acontece quando você percebe que seus esforços não estão atingindo seus objetivos reais e que, por mais que tente, você simplesmente não consegue sair do lugar. Ao lado da sensação de estagnação surge, é claro, o medo da concorrência. Afinal, em um mundo veloz, acelerado e que se transforma em pouquíssimo tempo, ficar paralisado é correr o risco de ver o seu concorrente criando algo novo e passando por cima do seu negócio. Esse temor é tão grande por aqui que uma pesquisa realizada pela Zurich Seguros em dezesseis países, incluindo o Brasil, revelou que 34,4% dos brasileiros temem a alta competitividade – o maior índice entre as regiões pesquisadas.² O medo é compreensível, claro, pois muitos

de nós não nos sentimos totalmente preparados para empreender e enfrentar a concorrência. Esses sentimentos acabam gerando muita frustração e, se nada for feito, as forças minam, e a empresa começa a ter muitos problemas. Eu sei como é, passei por isso até conseguir compreender que, para sair da estagnação e ajudar a Dinfo a crescer, eu precisava mudar a minha postura como empreendedor – algo que detalharei nas próximas páginas.

Antes de contar o que fiz para sair da estagnação e adotar os modelos das *startups* para o meu negócio, quero que você pense sobre um assunto que acaba fazendo com que essa estagnação se torne cada vez mais profunda: a falácia de que inovar é para poucos. Talvez isso fique no nosso subconsciente porque a inovação não é, ainda, uma prática consolidada no nosso país. Para que tenha uma ideia do quanto o Brasil ainda precisa aprender no quesito inovação, no levantamento *The Global Innovation Index 2016*, que avalia as práticas de inovação de 128 países do mundo, o Brasil ficou em 69º lugar, atrás de Panamá, Kuwait e Índia.³ No relatório, os pesquisadores dizem que “a maioria, senão todos os países da América Latina, particularmente seus governos locais, empresas e outros atores, continuam com a agenda da inovação em seu radar. É improvável que isso mude em breve. No entanto, uma vez que a América Latina, especialmente o Brasil, entrou em uma zona de considerável turbulência econômica, será importante superar as restrições políticas e econômicas de curto prazo e aderir aos compromissos e resultados de inovação em longo prazo”. Esse é o cenário macro, em que estamos inseridos e que gera a insegurança

sobre inovação que, é claro, cresce muito com a crise. Quando não sabemos nem como vamos pagar o aluguel do mês que vem, como podemos nos sentir seguros para tentar inovar?

Há, também, a percepção de que, para inovar, é preciso driblar muitos obstáculos. Outra pesquisa, dessa vez conduzida pela The Economist Intelligence Unit, encomendada pela escola de línguas EF, que ouviu 350 profissionais de locais como Brasil, China, Rússia, França, Alemanha, Espanha, EUA, Reino Unido, Oriente Médio e países nórdicos, de outubro a novembro de 2014, mostrou que, para inovar, é preciso deixar que as equipes falhem e permitir que os colaboradores dediquem parte do seu tempo no trabalho a projetos de inovação.⁴ Essa pesquisa foi feita não apenas com empreendedores, mas com executivos que lideram grandes empresas no mundo todo, o que demonstra que a inovação é uma questão delicada em todos os lugares – seja para os empreendedores, seja para os colaboradores. Mas todo mundo está preocupado com essa questão e tentando lutar contra a percepção de que inovar não é para todo mundo.

Para se tornar um inovador e, conseqüentemente, um visionário, é preciso, primeiro, entender que sem inovação não há realmente nenhuma chance de conseguir fazer com que sua empresa se destaque. Não estou dizendo isso para desanimá-lo, apenas para deixar claro que inovar, hoje, de fato não é uma coisa de grandes gênios, é algo básico para a sobrevivência das empresas – foi quando reconheci isso que comecei a mudar meu modo de pensar.

QUEBRE PARADIGMAS PESSOAIS

Acredito que a inovação começa quando você passa a olhar para si mesmo e para sua empresa de maneira profunda, a fim de encontrar os problemas que o impedem de inovar e identificar as brechas em que você pode atuar para se diferenciar no mercado. Esse é um exercício complexo e, muitas vezes, é preciso de ajuda. Quando a Dinvo perdeu seu cliente mais importante, iniciei esse processo.

Começamos a pensar em projetos de tecnologia escaláveis, em coisas que poderíamos vender para muitos clientes, sem depender mais de apenas um – tendo mil clientes, se perdêssemos dez, não teríamos que começar tudo outra vez –, diluir o risco, ter um projeto realmente escalável e que ajudasse muitas pessoas.

Tínhamos um projeto antigo de Interação Artificial, que havíamos desenvolvido para a TIM Telefonia Celular: em uma época em que não existiam smartphones, você podia ter informações por SMS enviando a pergunta para a atendente virtual, e ela respondia em linguagem natural. O projeto funcionou por um tempo, mas acabou sendo desativado por problemas de modelo de negócio – ganhávamos por SMS – e ele acabou indo para gaveta.

Decidimos mudar nossa jornada desengavetando esse projeto, colocamos o robô no Twitter e foi um sucesso. Nesse momento resolvi procurar um investidor, fui para um evento de *startups*, sem ao menos saber o que era isso... Mas foi aí que tive uma das maiores lições da vida. Conversando com um investidor, ele me questionou:

vocês já faturam? Tem clientes? Alguém paga por um robô? E comentei: “Não, o sistema ainda tem muitos problemas, falta muita coisa, não posso executar um negócio inacabado, vou queimar a cara”. E ele retrucou: “O.k., você quer gastar mais quatro meses de trabalho, milhares de reais, para então descobrir se alguém quer comprar um robô? Disponibilize o projeto. Você precisa saber se alguém quer isso de verdade antes de continuar”. E foi aí que minha cabeça explodiu! Ele tem razão, quantos projetos já não foram assim, primeiro a gente gasta um monte de recursos e depois descobre que ninguém quer comprar. Um exemplo: você não disponibiliza o site porque o botão “Esqueci minha senha” não está pronto; porém, uma vez que você ainda não tem clientes, quem pedirá para recuperar a senha? Você primeiro precisa validar suas hipóteses, precisa saber se alguém quer comprar o que tem para vender. É muito mais fácil vender para uma demanda existente do que criar a demanda. O modelo *startup* mostra muito profundamente como isso funciona.

Uma coisa que recomendo é participar de um evento *startup* (como Startup Weekend, Startup Pirates, Sebrae Startups Day, Accelerator Day etc.). Levei a empresa para participar da Startup Farm e aprendemos muito bem como fazer isso. Testar hipóteses, experimentar o mercado antes de investir tudo. A grande lição: ERRE RÁPIDO e ERRE BARATO! Aprenda o que o mercado quer e depois crie em cima disso. Falarei um pouco mais sobre *startups* nos próximos capítulos, existe muita coisa legal dentro do modelo. Assim, passamos quase quatro anos criando projetos e validando-

os no mercado. Foram quinze *startups* desenvolvidas, mas nenhuma delas realmente escalava. Nenhuma delas realmente se conectava com as pessoas e vendia como queríamos. Neste período, eu estudava o Marketing Digital, o processo de vendas, para entender como elevar nossos resultados.

E algo que acabou redefinindo o modo como eu empreendia foi o encontro com um grupo de empreendedores que dão mentoria para quem está passando por apuros – algo que recomendo para todo mundo que deseja começar a operar em um nível mais elevado.

No meu caso, me uni ao primeiro grupo do Conrado Adolpho. Para quem não conhece, esses grupos são batizados de “mastermind” e promovem discussões sobre empreendedorismo por meio de uma imersão de alguns dias. A ideia ali é trocar experiências e ouvir sugestões de melhorias dos problemas que você está enfrentando. Então, lá fui eu conversar com o Conrado, que é um cara que acredita muito que você precisa consumir e gerar conteúdo para se atualizar e se conectar com seus clientes. Cheguei para ele, que era o mentor, e disse que não lia livros (na época, não achava que isso era importante para o trabalho), não escrevia e não gravava vídeos (tinha pavor de câmera), e não consumia infoprodutos (conteúdo sobre educação, que você paga on-line). Mas queria aprender a vender pela internet – achava que era isso o que estava faltando para a minha empresa ir para outro nível. Então, ele me disse: “Comece a ler, a escrever, a gravar vídeos e a consumir infoprodutos”. Fiquei muito bravo! Saí da conversa

pensando que eu tinha gasto tempo e dinheiro (paguei caro para entrar nesse grupo) para estar ali e ouvir que tudo o que eu precisava fazer para a Dinfo dar certo era estudar, ler, escrever e gravar vídeos? Isso era um absurdo para mim, na época. Não conseguia enxergar como fazer essas coisas alavancaria as vendas da minha empresa, simplesmente não fazia o menor sentido. Para mim, o importante era trabalhar nos produtos da empresa. Simplesmente não compreendia como sair da operação – e, mais do que isso, como aprender conteúdos de fora da minha área – poderia ajudar. Explicarei para você por que tudo isso é importante ao longo dos próximos capítulos, mas esse choque de realidade que o Conrado me deu ajudou não só a alavancar a empresa, mas a me conhecer melhor. E isso é algo crucial para o empreendedor que está estagnado no seu negócio ou que está sem saber como começar a sua empresa. É só a partir do autoconhecimento que você começa a transpor as barreiras que estão impedindo seu crescimento. Eu, como uma pessoa formada na área de Ciência Exatas, achava que tudo o que eu precisava saber para empreender numa empresa de tecnologia era um conhecimento profundo sobre sistemas e softwares. Era o técnico me puxando para baixo. Mas isso não é o bastante. Aprendi que, quanto mais distante está do que já conhece, mais próximo está de se tornar um visionário. Afinal, se só temos contato com as mesmas coisas todos os dias, não conseguimos pensar além. Isso acontece conosco nas situações mais comuns, mas nem sempre nos damos conta. Quando você viaja para um lugar diferente, por exemplo, vive experiências

diferentes das que tem todos os dias e acaba compreendendo novos modos de ser, além de ter contato com uma cultura nova que pode ampliar sua compreensão do mundo. Ficar parado o tempo todo no que conhece não proporciona a você essa ampliação do olhar. Depois de compreender isso, minha vida como empreendedor melhorou muito: comecei a desenvolver minha visão de futuro e hoje estudo mais de quatro horas por semana sobre temas que não domino. Fazer isso é como viajar para um país estrangeiro: tudo é novo e me obriga a pensar além. Isso o ajudará a perder o medo da inovação (pois ela fica naturalmente mais próxima do seu dia a dia) e transformará você em um visionário (pois a compreensão sobre quais são os caminhos para o futuro ficam mais próximas). Entrar nessa trilha é mais simples do que parece, mas, para isso, primeiro é necessário entender onde você está neste momento – que é o tema do próximo capítulo.

-
- 2 Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/conheca-o-maior-medo-dos-empresendedores-no-brasil-e-no-mundo/>>. Acesso em: jun. 2017.
 - 3 Disponível em: <<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2016-report>>. Acesso em: jun. 2017.
 - 4 Disponível em: <http://page.ef.com/The-Innovative-Company_Innovative-Company.html>. Acesso em: jun. 2017.



Para se tornar um inovador
e, conseqüentemente, um
visionário, é preciso,
primeiro, entender que sem
inovação não há realmente
nenhuma chance de
conseguir fazer com que sua
empresa se destaque.



A large, glowing lightbulb serves as a container for numerous white-line-drawn business icons. The icons include a bar chart, a clock, arrows pointing up and down, a smartphone, a coffee cup, a cloud labeled 'share' with a downward arrow, the word 'Business' in a script font, a speech bubble saying 'your TEXT', a pencil, a stack of books, a pie chart, a gear, a lightbulb, a line graph, a flowchart, a magnifying glass over a document, a dollar sign, and several other smaller symbols like a rocket, a target, and a handshake. The background is dark grey, making the white icons stand out.

QUAL É O SEU PAPEL no negócio?



Por que você deseja empreender ou por que começou a fazer isso? Se for como a maioria dos brasileiros, a resposta tem a ver com a percepção de que você tem capacidade para abrir um negócio em determinado setor. De acordo com a pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor) de 2015-2016, 58,3% dos brasileiros empreendem por terem segurança sobre suas habilidades.⁵ Embora a maioria se considere capaz, 44,7% sentem medo de fracassar. Esse temor é compreensível. Afinal, quando empreendemos, temos de abrir mão de muitas seguranças da carteira assinada – desde o salário que cai certinho todo mês até o plano de saúde subsidiado pelo patrão –, e o fantasma do fracasso fica nos rondando porque há muita coisa em jogo. Mas desconfio que esse medo se conecte, também, com a questão das habilidades. Por conta da minha longa trajetória como empreendedor, sinto que conquistar ou não o sucesso no mundo dos negócios tem muito a ver com o modo como equilibramos nossas competências. E com isso quero dizer que é preciso ter uma harmonia entre o técnico e o visionário, porque visionário não significa alienado.

Como comentei anteriormente, atuar apenas como um técnico não funciona bem a longo prazo. E, embora algumas pessoas saibam disso, elas continuam a agir assim. Por quê? Bem, simplesmente por esse ser o modo como elas sempre operaram, e mudar esse hábito, claro, é difícil no começo. No fundo, o problema é que esses empreendedores técnicos não sabem qual é o seu verdadeiro papel na empresa e, por nunca terem tido uma vivência de ser dono de negócio, acabam, intuitivamente, repetindo padrões de trabalho da época em que atuavam como funcionários. A não ser que tenham tido a sorte de trabalhar em uma empresa que estimula o desenvolvimento de competências de gestão e liderança em todos os níveis, um supervisor de TI, por exemplo, não está acostumado a pensar em metas de longo prazo, a gerir equipes, a cuidar de cronogramas e a ter a responsabilidade total (do começo ao fim) pela entrega de um projeto. Ele está acostumado, isso sim, em colocar a mão na massa e, no máximo, a cobrar algumas entregas da equipe. Quando esse profissional decide abrir a própria empresa de tecnologia, ele acredita que tem as competências necessárias para gerir uma empresa, mas não entende que possui, apenas, as habilidades técnicas e que ainda precisa desenvolver os conhecimentos de liderança e gestão para se tornar um líder completo e, conseqüentemente, um visionário.

Uma pesquisa muito interessante sobre o tema foi conduzida por Marcelo Veras, professor de planejamento de carreira e presidente da Inova Business School, e publicada na revista VOCÊ S/A, da Editora Abril (edição 212, março de 2016). O estudioso, de acordo

com a revista, queria entender o que tornava alguns profissionais bem-sucedidos e a quais competências essas pessoas atribuíam ao sucesso:

Foi assim que, em julho de 2006, [Marcelo] começou uma pesquisa sobre o assunto. Procurou pessoas em posições importantes de liderança, como diretores nacionais, vice-presidentes e presidentes para fazer uma pergunta simples: “Quais competências o trouxeram até aqui e como você definiria cada uma delas?”.

Foram mais de 170 entrevistados desde então. A partir das respostas, Marcelo reuniu uma lista das principais habilidades apontadas pelos bem-sucedidos. Elas são divididas em três categorias: comportamentais (como agimos em relação a nós mesmos e às pessoas); técnicas (domínio da área de atuação e de competências básicas de linguagem e leitura); e de gestão, que, claro, têm a ver com nossa atitude na condição de líderes de pessoas e de negócios.

Marcelo compara essas competências a um macarrão à bolonhesa. As competências técnicas são o espaguete, as comportamentais, o molho e o resultado final, as competências de gestão, são o macarrão à bolonhesa. “No curto prazo, ter apenas algumas competências funciona, mas, no fim, só uma combinação sólida é que mantém os líderes em seus cargos”, diz.

Ou seja, as habilidades fazem mais sentido quando combinadas entre si e usadas de forma coerente. E, claro, dificilmente alguém

terá todas elas superdesenvolvidas, mas criará um conjunto sólido delas – a própria receita.⁶

Acredito fortemente nessa afirmação de que são as competências combinadas entre si que formam os grandes empreendedores. Aprendi isso na marra e foi depois de ter essa percepção que as coisas começaram a decolar. Por isso, quero que você comece a pensar em como equilibrar suas habilidades e deixar de ser um cara puramente técnico que se esconde na zona de conforto para não ter de pensar no negócio como um todo. Eu mesmo, antigamente, preferia ficar desenvolvendo códigos em vez de pensar estrategicamente em como fazer o meu negócio crescer. Resultado? O negócio só encolhia! Não acreditava naquela frase que diz que “quem trabalha não tem tempo para ganhar dinheiro”. Achava que, se estivesse na operação o tempo todo, magicamente a empresa daria frutos. Mas não é a verdade. O dinheiro começa a aparecer apenas quando combinamos a competência da visão com as competências técnicas. É isso o que os grandes empreendedores fazem.

TÉCNICOS DE VISÃO

Um dos empreendedores brasileiros mais bem-sucedidos é Alexandre Costa, o dono da Cacau Show, fábrica de chocolates finos brasileiros que tem mais de duas mil lojas espalhadas pelo país. A mãe de Alexandre era uma vendedora nata e comercializava, de porta em porta, lingerie, utensílios de cozinha, cosméticos e,

durante certo período, bombons de chocolate recheados – linha que ela batizou de Cacau Show e que durou poucos anos porque, depois de não conseguir entregar uma encomenda de chocolates para um cliente, ela parou de vender os doces. Alexandre nasceu nesse meio e, desde pequeno, ajudava a mãe com as vendas. Chegou até a ser garoto-propaganda dos produtos da Tupperware nos catálogos da família. Quando completou 17 anos, em 1987, decidiu reabilitar a Cacau Show, de novo no modelo de vendas porta a porta. E lá foi ele, bom vendedor que é, conseguir clientes pela cidade de São Paulo. A alguns dias da Páscoa, Alexandre recebeu uma encomenda incrível: 2 mil ovos de 50 gramas cada. O único problema é que seu fornecedor não fabricava chocolates nesse formato. Desesperado, o jovem foi atrás de ajuda e perguntou para todo mundo se alguém conhecia uma pessoa que poderia auxiliá-lo com a encomenda. Em uma loja de chocolates, ele conhece dona Cleusa Trentin, que fazia chocolates para a família e que disse que poderia ajudá-lo. E foi assim que nasceu a Cacau Show, em uma cozinha de 12 metros quadrados. Alexandre estudou sobre chocolates, fez até cursos na Bélgica, na Europa, e por muito tempo ficou na operação fazendo chocolates, atendendo ao telefone e embalando bombons. Mas não deixou que seu lado técnico dominasse seu lado visionário. No começo, as vendas eram porta a porta, mas Alexandre percebeu que as pessoas não gostavam de esperar por um alimento e começou a pensar que o modelo de franquias era o melhor para a marca ganhar ainda mais nome – se o Boticário podia ter lojas, por que não ele? Ao mesmo tempo, percebeu que seu diferencial

competitivo era vender chocolates artesanais – algo que era incipiente no Brasil no fim dos anos 1990. Mas, para manter o preço baixo, ele teria que produzir em larga escala. Então, começou a desenvolver o projeto de sua fábrica de chocolates em Itapevi (SP) que tem 40 mil metros quadrados, capacidade de produzir até uma tonelada de trufas por hora e que sempre lança produtos novos no mercado, para chamar a atenção do consumidor. Hoje, é fácil pensar no modelo que Alexandre vislumbrou para a Cacau Show, porém, lá atrás, se ele não tivesse conseguido se distanciar mentalmente da operação do dia a dia para pensar no futuro da empresa, a empresa talvez não tivesse a força que tem – e não tivesse crescido da maneira como cresceu.

Outro exemplo de alguém que poderia ficar apenas no aspecto técnico e não se tornar um grande empreendedor é Carlos Wizard Martins. À frente de negócios como as lojas Mundo Verde e as marcas esportivas Topper e Rainha, e antigo dono do grupo de educação Multi (que unia, por exemplo, as escolas de idioma Yázigi e Wizard), começou sua carreira no empreendedorismo dando aulas de inglês para colegas do escritório em que trabalhava, nas horas vagas, em sua casa. Por ter estudado métodos de ensino de línguas nos Estados Unidos, Carlos era um excelente professor e tinha um conhecimento altíssimo da língua inglesa. Por isso suas aulas faziam sucesso, o número de alunos começava a aumentar e, de repente, todas as suas noites estavam ocupadas pelas aulas. Sua esposa, Vânia, também dava aulas de inglês em casa, e os dois – ainda sem saber – estavam começando um dos maiores

empreendimentos educacionais do país. Nesse meio tempo, ele descobriu que o salário do diretor da empresa em que trabalhava não era tão mais alto do que o dele próprio e ficou pensando que, se quisesse enriquecer de verdade, teria que ser empreendendo, pois, como funcionário, seria difícil ganhar muito mais. Comentou sobre o assunto com sua esposa, e os dois pensaram em várias formas de empreender, mas Carlos relutava em fazer negócios na área de educação. Em uma entrevista para o *InfoMoney*, ele admitiu que, naquele momento, pensava “como professor, e não como empresário”.⁷ Quando perdeu o medo de atuar nesse setor, Carlos podia, é claro, continuar raciocinando como técnico, e, no máximo, abrir uma escola de inglês na qual fosse o diretor. Mas ele foi além, como contou em uma entrevista para a *Exame*:

Tive que tomar uma decisão: vou ficar com o emprego e continuar com as aulinhas? Esse foi o momento mais importante da minha trajetória. Pensei: não vou querer passar a minha vida profissional toda tocando uma escolinha de inglês. Já tinha passado sete anos no exterior e tido muito contato com o sistema de *franchising*, que na época ainda era muito incipiente no Brasil. Quando comecei a pensar na possibilidade de ter um negócio próprio, pensei: não vou abrir uma escolinha de inglês, vou abrir uma rede de escolas de inglês.⁸

O modelo escolhido por ele, o de franquias, ainda era novidade no Brasil no final dos anos 1980, quando Carlos começou seu negócio. Mas, por ter vivido nos Estados Unidos, ele sabia que esse

tipo de atuação poderia dar certo por aqui. E deu muito certo. Com os franqueados, a Wizard dominou o Brasil, e o Grupo Multi foi vendido, em 2013, por 1,9 bilhão de reais para a Pearson, multinacional britânica do ramo educacional. As coisas só tomaram o rumo do sucesso porque Carlos não ficou atuando como um simples professor de inglês. Ele foi além, tornou-se um visionário da sua marca e, em vez de passar os dias ensinando o verbo *to be* para alunos, ele se dedicava a pensar em como crescer com diferenciais.

SAIA DA ZONA DE CONFORTO

O primeiro passo para se tornar um empreendedor visionário e deixar o técnico que há dentro de você em segundo plano é fugir da sua zona de conforto – algo que demanda certo esforço. Para mim, desenvolver um recuperador de senhas era muito mais agradável do que ter de enfrentar os grandes problemas da empresa e pensar em soluções para resolvê-los. O problema é que, muitas vezes, em vez de enfrentá-los, o medo nos puxa de volta para a zona de conforto, e lá estamos nós fazendo um trabalho rotineiro e deixando as questões importantes à deriva. Nessas horas, o pensamento é sempre uma variação de algo do tipo: “Não quero ficar olhando o fluxo de caixa e as contas a pagar, prefiro fazer meu trabalhinho do dia a dia”. Só que esse raciocínio é fatal: se o próprio empreendedor não quer observar o que realmente importa na empresa, quem vai fazer isso? Ninguém! Com esse raciocínio, você acaba virando um refém da sua empresa: não delega o trabalho operacional para ninguém e ninguém está pensando no futuro da empresa... Esse

tipo de pensamento só tem um final: o fracasso. Daí a importância de mudar e começar a sair da zona de conforto. Afinal, se você continuar fazendo exatamente o que está fazendo, não terá resultados positivos.

Sair da zona de conforto não é simples. Mas existem algumas atitudes que você pode adotar agora para iniciar esse processo. A primeira delas é não ter a ânsia de fazer tudo de uma vez e de um dia para o outro, para nunca mais entrar na zona de conforto. Isso é um erro, pois, na zona de conforto estão seus conhecimentos mais arraigados, e você não deve, simplesmente, jogá-los fora. O ideal é se dedicar a algo novo todos os dias. Na vida pessoal pode ser, como comentei no capítulo anterior, aprender algo novo ou mudar uma postura da sua personalidade. No empreendedorismo, esse algo novo deve estar atrelado aos objetivos que você imagina que a sua empresa atingirá a longo prazo. Muitos de nós, presos no papel de técnicos, sequer temos essas metas delineadas. Nesses casos, sair da zona de conforto é dedicar algumas horas diárias para pensar sobre esses objetivos – em curto, médio e longo prazo. Ao refletir sobre eles, coloque-os no papel. Acha que isso é bobagem? Pois não é. Uma pesquisa conduzida pela Universidade de Harvard revelou que 3% dos graduados da classe de MBA de 1979 ganhavam até dez vezes mais do que seus colegas. Os estudiosos perceberam que essa porcentagem se referia aos alunos que tinham respondido, em um questionário aplicado anteriormente, que “tinham objetivos claros, por escrito, e planos para atingi-los”.⁹

Quero que você faça esse exercício agora e escreva, nas linhas abaixo, as três metas para a sua empresa e como atingi-las:

META 1

O QUE VOU FAZER PARA ATINGI-LA?

META 2

O QUE VOU FAZER PARA ATINGI-LA?

META 3

O QUE VOU FAZER PARA ATINGI-LA?

Fique focado nessas metas e procure, em cada uma delas, não se deixar atrair pela zona de conforto. Ao pensar sobre os objetivos que quer atingir, pense em inovação e nas competências que você precisa desenvolver para chegar lá. É sobre isso que vamos falar no próximo capítulo, no qual ensinarei você a começar, na prática, a se tornar um visionário.

TESTE: VOCÊ ESTÁ SAINDO DA SUA ZONA DE CONFORTO?

Para se tornar um visionário, é fundamental que você amplie seu olhar para assuntos que estão fora do seu dia a dia. Nas perguntas abaixo, você identificará o que precisa mudar para sair da sua zona de conforto.

1.Qual foi o último livro (que não tenha nada a ver com a sua área de atuação) que leu? Há quanto tempo?

2.Como esse livro poderia ajudá-lo a pensar sobre sua empresa?

3.Quanto tempo por semana você se dedica a atividades fora do seu trabalho? E quais são elas?

Como essas atividades poderiam ajudá-lo a pensar sobre sua
4. empresa?

5. Quais são as desculpas que você usa para não se dedicar a
atividades que não tenham a ver com o operacional da sua
empresa?

6. O que você poderia fazer, em curto, médio e longo prazo, para
dedicar mais tempo a atividades não convencionais?

Em curto prazo:

Em médio prazo:

Em longo prazo:

Depois de responder às questões, pense sobre o que escreveu e dedique uma hora da semana para ter ideias diferentes e ampliar sua visão. Faça isso por vinte dias. Depois, dedique duas horas da semana para o mesmo objetivo. Faça isso por mais vinte dias. E amplie o tempo dedicado até chegar a quatro horas semanais.

- 5 Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/report/49480>>. Acesso em: jun. 2017.
- 6 Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/cinco-competencias-comportamentais-para-voce-ser-um-bom-lider/>>. Acesso em: jun. 2017.
- 7 Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/3005341/professor-lista-dos-bilionarios-veja-historia-carlos-wizard>>. Acesso em: jun. 2017.
- 8 Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/3-licoes-do-fundador-da-wizard-para-te-r-sucesso/>>. Acesso em: jun. 2017.
- 9 Disponível em: <<https://sidsavara.com/why-3-of-harvard-mbas-make-ten-times-as-much-as-the-other-97-combined/>>. Acesso em: jun. 2017.



Sair da zona de conforto não é simples. Mas existem algumas atitudes que você pode adotar agora para iniciar esse processo.



[illegible]

TRANSFORME-SE
EM UM
CVO



Depois que passei aquele período com o pessoal do Conrado Adolpho e levei a bronca por não ler, não gravar vídeos e não consumir infoprodutos, minha vida começou a mudar. Isso aconteceu em 2014 se não me engano, e, naquele momento, eu buscava uma maneira de tornar a Dinfo mais lucrativa e de usar a internet para alavancar as vendas da empresa. Não sabia exatamente como fazer isso, mas estava no caminho que me levaria até o Leadlovers, a empresa que comando até hoje, uma plataforma de automação de marketing digital.

Embora não soubesse ainda quais seriam as ferramentas necessárias para acelerar a empresa, tinha certeza de que a estava gerindo da maneira errada (deixando o técnico falar mais alto e me afogando em tarefas intermináveis) e que, ou eu mudava, ou a empresa sofreria muito. Por isso, comecei a pensar sobre minha verdadeira função. E a seguinte pergunta surgiu: se eu tivesse que me apresentar com uma sigla, qual seria? Isso veio à minha cabeça porque, no mundo dos negócios, os cargos mais importantes costumam ser definidos por siglas. Tem o CEO (chefe executivo), o COO (chefe de operações), o CTO (chefe de tecnologia), e por aí vai.

Só que eu não me identificava com nenhum desses cargos – nem com o diretor de tecnologia que, teoricamente, teria mais a ver comigo. Cheguei à conclusão de que, para tomar as rédeas do meu negócio, precisava ser o cara que enxergasse mais longe. Para isso, precisava desenvolver a minha visão e me tornar um CVO: *chief visionary officer*. Assumir essa função é que me diferenciaria de um simples funcionário da empresa e, conseqüentemente, de um simples dono de negócio. Ao ser um CVO, eu poderia me diferenciar, também, de toda a minha concorrência e impulsionar o crescimento da empresa. Desenvolvendo a visão, a inovação vem junto, e o sucesso se multiplica.

Você deve estar se perguntando: “O que faz exatamente um CVO?”. Bem, muita gente pode pensar que esse profissional se afasta totalmente da operação e fica lá, sentado olhando para uma bola de cristal, imaginando como será o futuro da empresa, ou pensando no futuro, lendo artigos na internet. Não é nada disso, e detalharei quais são as verdadeiras tarefas de um CVO e como você também pode se transformar em um, porque o trabalho do CVO é algo que só você poderá fazer – e não é pouca coisa. Basicamente, esse cargo constrói a ponte entre o que o negócio já faz e o que o negócio deve fazer para continuar a ser rentável no futuro – e cria os caminhos para chegar até lá. Percebi que esse era o segredo para conquistar as inovações que tanto precisava.

Claro que não sou o único CVO do mundo. Um dos pioneiros em assumir essa função foi o norte-americano Einar Stefferud,

empreendedor, pesquisador e professor de tecnologia que foi um dos entusiastas da internet e responsável por desenvolver maneiras de tornar e-mails mais seguros. Com um pensamento muito à frente de seu tempo, Einar foi CVO do First Virtual Holdings, o primeiro banco virtual a operar no mundo, em 1994, e que começou a redefinir a maneira como as pessoas se relacionam com os bancos – foi por causa da visão de futuro dele, que acreditava que os meios on-line poderiam redefinir nossa vida off-line, que não precisamos pisar em uma agência bancária para fazer transações financeiras em segurança.

Além de Einar, outro executivo que poderia assumir o lugar de CVO é Bill Gates. O fundador da Microsoft sempre manteve o seu papel de visionário, de enxergar a empresa sempre a um passo além. Nos anos 1980, por exemplo, quando a Microsoft estava começando, a IBM procurou Bill Gates para perguntar se eles teriam um sistema operacional para fornecer. O empreendedor disse que tinha, sim, é claro! Só que ele não tinha, não. Mas sabia que não poderia perder a oportunidade. Então, comprou um software de outra empresa por 50 mil dólares, fez diversos ajustes, licenciou o novo produto e o vendeu para a IBM por 8 milhões de dólares – assim nascia o MS-DOS, o precursor do sistema operacional Windows, lançado em 1985. Bill Gates acreditava no alcance de seu produto porque, na sua visão, em um futuro não muito distante todas as casas teriam computadores, e esses computadores precisariam de um sistema para rodar. E esse sistema seria o Windows. Visão é isso. É enxergar à frente e conseguir balancear

entre o operacional e o estratégico. Bill Gates trabalhava na construção do código que geraria o Windows por mais de dezesseis horas diárias, mas, mesmo assim, conseguia ter uma visão de longo prazo para identificar quais seriam os próximos passos de sua empresa.

Você deve estar pensando agora: “Legal, mas como é que você quer me comparar com o Bill Gates? Ele é genial, eu não sou!”. Não é essa a questão. Ninguém precisa ser genial para se tornar um visionário. Para isso, só é necessário esforço, treino e dedicação. No começo, pode parecer difícil, mas existem alguns passos que você pode seguir para desenvolver sua visão. Eu consegui – e você certamente também conseguirá.

OS PRIMEIROS PASSOS PARA DESENVOLVER A VISÃO

Passo 1: Enxergue suas “caixinhas”

Um dos grandes desafios do início do processo para se tornar um visionário é entender que você precisa atuar em “caixinhas” diferentes: a da visão e a da execução. Quando você está preso no seu mundo de técnico, muitas vezes o que acontece é que você acaba executando muito e nem se dá conta de que a empresa está à deriva, sem objetivos claros a longo prazo. Além disso, as outras áreas que não são a da sua especialidade ficam abandonadas porque ninguém está pensando no assunto. Para que isso não aconteça e para que sua empresa consiga um crescimento sustentável, você precisa se envolver mais em atividades nas quais

you are not an expert. But how to do this? It is necessary to organize your time and your intellectual effort. A method that helps me a lot is the separation of days and specific hours for me to think about a determined area of the company. On Monday morning, I am the marketing director. On Tuesday, the operations. On Wednesday, the commercial. On Thursday, the financial, and so on. Draw the organogram of your company as if it were a giant – but it is only you acting in various different sectors. By creating moments to get out of the operational, you begin to broaden your vision of the different needs of your company and you organize mentally to understand what are the improvements that must be made for the company to grow. This is a very practical way to develop your holistic vision – the ability to see the whole, so important for those who want to lead, start a business and become a CVO.

Passo 2: Tenha disciplina

A characteristic of visionaries is discipline. It is crucial for you to develop your company. Having discipline means that you, on that day and at that specific hour to act in a determined area of your company, will not give in to the temptation to put out a small fire or do something that is close to your comfort zone. Discipline is also important, for you to reach your short, medium and long term goals. If I had not been disciplined, I would not have managed to organize my company so that it was profitable, strong and remained constant.

crescimento. Procure ter inteligência na disciplina para, mesmo nos momentos difíceis e cansativos, conseguir aprender algo novo e enxergar a dificuldade como uma oportunidade de melhoria – seja da empresa em si, seja de você como empreendedor. Ser disciplinado demanda esforço, e as dicas abaixo, extraídas do livro *Management tips: from Harvard Business Review discipline* [Dicas de gerenciamento: a disciplina na Harvard Business Review]:

- Faça três coisas antes do meio-dia. *As estatísticas mostram que, quando as equipes fazem algo antes do almoço, conquistam mais sucesso. Aprecie seu almoço sabendo que realizou pelo menos três tarefas durante a manhã.*
- Quebre projetos em partes. *Comece pelas partes mais longas. Certifique-se de que as fases seguintes serão mais curtas. Se você deixar o mais complexo ou longo para o final, é provável que já esteja sem ânimo no fim do dia.*
- Faça tarefas semelhantes ao mesmo tempo. *A mente floresce na repetição. Você pode ganhar muito tocando projetos semelhantes em conjunto.*¹⁰

Passo 3: Desenvolva uma equipe de confiança

Qual é a maior dor dos empreendedores no Brasil? De acordo com a pesquisa *Desafios dos Empreendedores Brasileiros*, feita pela Endeavor em parceria com a Neoway e Datafolha, que entrevistou quase mil donos de negócios, a principal dificuldade está na gestão de pessoas. A categoria atingiu um índice de 6,7 (as notas iam de 1

a 10) e ficou à frente de temas como gestão financeira e processos jurídicos – e, para 18% dos empreendedores, esse é o principal problema da empresa.¹¹ Gerir pessoas e montar equipes são realmente desafios enormes. Mas é só a partir das pessoas que sua empresa se desenvolve – e você tem tempo de se tornar um visionário. Para isso, é importante entender exatamente qual é o perfil técnico, comportamental e cultural dos colaboradores que você precisa ter ao seu lado. No Leadlovers, por exemplo, buscamos pessoas apaixonadas por atendimento ao cliente e por inovação, e isso, ao lado das habilidades técnicas, guia todas as contratações. Uma coisa que aprendi em minha jornada é que, para ser visionário, você precisa de tempo. E isso só é possível ao delegar funções – essa é a razão pela qual ter uma boa equipe é tão importante. Se você ficar preso ao modelo do microgerenciamento, não terá tempo para pensar no futuro. Delegue as funções técnicas para as melhores pessoas e, assim, você conseguirá atuar no estratégico. Claro que, no começo, quando sua empresa é formada apenas por você mesmo e, no máximo, mais um sócio, a equipe ainda não existe e não dá para fazer isso – nesses casos, o ideal é praticar muito o passo 1. Mas depois que a empresa começar a crescer, construa processos que sejam delegáveis, dê autonomia para que seus colaboradores sintam que podem trabalhar livremente e crie uma cultura forte. Assim, a empresa funciona bem sem que você precise estar o tempo todo na operação. Com isso, você tem vasão para pensar a longo prazo e planejar os seus próximos passos.

Passo 4: Arrisque-se

Ninguém cresce de verdade sem arriscar de verdade. Mudei muita coisa no meu jeito de ser porque acreditei que, ou eu mudava, ou a empresa não iria para a frente. Isso foi um grande risco que corri porque poderia ter perdido tempo (e dinheiro) me dedicando a algo que fracassasse no futuro. Só que quem não arrisca não é visionário. Os riscos fazem parte da vida dos empreendedores – e vou mostrar, nos próximos capítulos, como arriscar no que diz respeito a produtos e processos. Aqui, é importante pensar de maneira ousada e dividir sua visão arriscada com pessoas nas quais você confie. Pode ser seu sócio, um mentor ou um grupo de empreendedores. Ao ouvir opiniões diferentes da sua, a sua ideia arriscada começa a fazer mais ou menos sentido, e você se sente mais seguro para ousar.

Para treinar seu cérebro para arriscar, sugiro que comece listando quais seriam as grandes mudanças (as mais malucas) que gostaria de fazer em você e na sua empresa.

EM VOCÊ

Primeira mudança:

Por quê?

O que fazer para chegar lá?

Segunda mudança:

Por quê?

O que fazer para chegar lá?

Terceira mudança:

Por quê?

O que fazer para chegar lá?

NA SUA EMPRESA

Primeira mudança:

Por quê?

O que fazer para chegar lá?

Segunda mudança:

Por quê?

O que fazer para chegar lá?

Terceira mudança:

Por quê?

O que fazer para chegar lá?

Não se reprima para escrever o que deseja fazer de diferente. Pense nas ideias mais loucas. Depois, ao final do nosso processo com o livro, você voltará a esta página para calibrar suas ideias. Ainda estamos no meio da estrada para transformar você em um visionário!

10 Disponível em: <<http://www.bakadesuyo.com/2013/12/management-tips/>>. Acesso em: jun. 2017.

11 Disponível em: <<https://endeavor.org.br/5-desafios-empreendedores-pesquisa/>>. Acesso em: jun. 2017.



Ninguém precisa ser genial
para se tornar um visionário.

Para isso, só é necessário
esforço, treino e dedicação.

No começo, pode parecer
difícil, mas existem alguns
passos que você pode seguir
para desenvolver sua visão.

Eu consegui – e você
certamente também
conseguirá.



[illegible]

UM
novo jeito
DE PENSAR



O que transforma uma empresa em verdadeiramente eficiente e vencedora? Essa foi uma das dezenas de perguntas que fiz a mim mesmo quando encarava o processo de transformação da Dinfo e do Leadlovers. Essa pergunta ficava martelando na minha cabeça e me levou a pesquisar sobre o modo como operam empresas que progridem rápido e atingem sucesso em pouco tempo. Foi assim que me aproximei do universo das *startups*. Você certamente já ouviu falar sobre essas empresas que crescem exponencialmente, sem precisar aumentar muito os custos de operação, e oferecem produtos ou serviços que têm como base a tecnologia. Ao estudar esse mundo, percebi que havia vários processos que eu, como CVO, deveria adotar para conquistar meus objetivos com a empresa.

Passei a estudar as *startups* há uns seis anos, e tudo começou com uma conversa com um investidor. Mas, para explicar como essa conversa aconteceu, precisamos voltar um pouquinho na minha história. Como comentei anteriormente, enquanto estava procurando soluções e novas maneiras de fazer meu negócio dar certo, eu e minha equipe pensamos que deveríamos melhorar nosso antigo robô, operado via inteligência artificial, para que respondesse

sozinho às dúvidas dos usuários e permitisse às pessoas ter o próprio robô. Era uma ideia muito inovadora, que demandava horas e mais horas de desenvolvimento para ficar 100% perfeita. Queríamos que as pessoas conversassem com o robô e trabalhamos duro para que o projeto ficasse incrível no momento do lançamento. Assim nasceu o Brian, uma das minhas muitas *startups*. Tudo parecia lindo no papel, o problema foi a realidade. Quando disponibilizamos o projeto, os internautas interagiam uma vez e só. Não conseguíamos fazer com que as pessoas voltassem e continuassem usando a plataforma. Eu não sabia, mas estávamos perdendo dinheiro com um “come-grana”: um projeto que não iria a diante e que só acabaria com nosso dinheiro.

Para tentar salvar as coisas, fomos atrás de investidores para colocar dinheiro no Brian. Conversei com vários, e um deles me disse algo que me marcou: “Você está desenvolvendo um robô, mas por quê? Alguém te falou que quer comprar um robô?”.

Bem...

Não.

Ninguém tinha falado que queria comprar um robô. Eu, fechado no meu mundinho, louco para atingir a perfeição, acreditava que sabia o que as pessoas queriam. Mas eu não sabia. Estava preso à mentalidade de empresários tradicionais que acreditam que sabem mais do que o mercado e que não precisam ouvir a voz dos clientes para inovar. Acreditava que a inovação tinha que partir de cima para baixo, quer dizer, achava que eu, como desenvolvedor de

tecnologia, teria as respostas para as necessidades das pessoas. Só me esqueci de perguntar para os outros quais seriam essas necessidades. Esse mesmo investidor me disse que, se eu quisesse realmente inovar e ter sucesso com minhas ideias, deveria começar a estudar o modelo de negócio das *startups* – senão, ficaria eternamente preso a um “come-grana”. Mais para a frente, vou contar como desenvolver um modelo de vendas e testes de *startups* na sua empresa, o famoso MVP (ou mínimo produto viável, em português), mas agora quero explicar quais são as principais características de *startups*, fundamentais para alavancar seus ganhos e desenvolver seu lado visionário, que você deve adotar na sua empresa. Chegou a hora de você também começar a criar uma nova mentalidade para os negócios.

O QUE VOCÊ PRECISA APRENDER COM AS *STARTUPS*

1. Aprenda a pivotar

To pivot, em inglês, significa, de acordo com o *Dicionário Michaelis*, “revolver em torno de um eixo”. No mundo das *startups*, essa expressão é usada para o ato de mudar rapidamente de direção. Ao perceber que estão cometendo um erro no que oferecem ou que estão atuando com um público-alvo que não é o correto, por exemplo, essas empresas não ficam chorando sobre o leite derramado. Muito pelo contrário. Elas identificam qual é o melhor caminho a seguir e fazem um redirecionamento de rota. Para isso, é preciso verificar quais são todas as possibilidades para aquele

negócio e escolher a que parece mais promissora. Fiz isso com o Brian ao perceber que, realmente, não havia demanda para um robô de inteligência artificial nos moldes que havíamos criado. Mas existia uma busca dos meus consumidores – pessoas que basicamente atuam em marketing e conteúdo na internet – para uma ferramenta que cuidasse sozinha das redes sociais. Assim, pivotamos nosso negócio: pegamos o que tínhamos aprendido com o Brian e desenvolvemos o PostList, a plataforma de gerenciamento que nossos usuários desejavam, e comecei a trilhar meu caminho até o Leadlovers. Pivotar é interessante porque você não precisa jogar tudo o que desenvolveu fora, mas aproveitar o que está pronto para readequar seu produto aos desejos dos seus clientes ou direcionar seu produto para outro público-alvo. Ao fazer essa mudança, você pode ficar com medo porque, algumas vezes, já existem outros projetos iguais ao seu no mercado, e isso faz com que você tenha o impulso de desistir. Mas há espaço para todos, e, se você achar uma forma de ser diferente e melhor que seus concorrentes, vender de maneira distinta e encontrar seu diferencial, é possível crescer, mesmo em um mercado saturado! Por isso, não tenha medo e pivote quando for necessário. Para saber se é o momento, fique atento aos seguintes sinais:

- Não há clientes para o seu produto.
- A empresa não está crescendo do modo como você gostaria.
- O custo de aquisição de um novo cliente é mais alto do que o retorno que esse mesmo cliente dará à sua empresa.

2. Seja ágil e enxuto

Há um conceito muito interessante chamado “Lean Startup”, desenvolvido por Eric Ries. Basicamente, essa teoria prega que, para ser eficiente e bem-sucedida, uma empresa deve ter um número mínimo de processos e evitar, a todo custo, desperdício – seja de tempo, seja de dinheiro. Essas diretrizes fazem com que o crescimento da empresa seja veloz e sustentável. Eric é autor do livro *A startup enxuta* (Editora Leya) e, em seu site, explica que uma das atribuições mais importantes de um empreendedor que deseja aplicar o conceito de agilidade ao seu negócio não é o trabalho duro, mas o trabalho inteligente. Isso significa que, em vez de gastar horas (como eu gastei) no trabalho duro, mas meio burro, de construir um robô que ninguém desejava, é melhor ter a inteligência para testar, colher dados e validar hipóteses antes de se dedicar de corpo e alma a um projeto. Essa mentalidade faz com que as mudanças sejam mais velozes e ajuda a treinar a visão do empreendedor – afinal, é preciso estar sempre ligado nos sinais do mercado para compreender o que é necessário melhorar. Eric elenca cinco pontos fundamentais na busca pelo modelo de *startup* enxuta, com os quais concordo bastante:¹²

- **Os empreendedores estão por toda parte:** não é preciso empreender na garagem de casa (como fez Steve Jobs) para ter o próprio negócio.
- **Empreendedorismo é gestão:** uma *startup* é uma instituição, não apenas um produto. Por isso, precisa ser administrada de

maneira específica. Aqui, para mim, entra a importância da visão do empreendedor. É a partir dela que toda a gestão de uma *startup* se desenvolve. Então, quanto mais afiado estiver o seu olhar, melhor para a sua empresa.

- **Valide o seu conhecimento:** as *startups* existem não para fazer coisas, ganhar dinheiro ou servir clientes. Elas existem para aprender como desenvolver um negócio sustentável. Esse aprendizado pode ser validado cientificamente por meio de experimentos que nos deem a oportunidade de testar cada elemento da nossa visão. Vamos falar mais sobre isso no capítulo sobre MVP, fique tranquilo.
- **Meça a sua inovação:** para melhorar os ganhos da empresa e fazer com que os empreendedores sejam responsáveis, é preciso focar em coisas chatas, como medição dos progressos, mudanças de configurações dos produtos e manter o foco no trabalho.
- **Construa-Meça-Aprenda:** a principal atividade de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes respondem a essa ideia e aprender para saber se é hora de pivotar ou de perseverar na ideia inicial. Todos os processos de uma *startup* devem ser gerados para acelerar o *feedback* do mercado. Fique com isso na cabeça, por enquanto, mas nas próximas páginas contarei como medir os procedimentos, aprender com os erros e criar uma linha direta com seus clientes.

3. Deixe a hierarquia de lado

Em empresas mais tradicionais, é comum que os diretores e o presidente fiquem em um andar isolado, em salas fechadas, e que um colaborador comum só consiga falar com eles com a intermediação de uma secretária. Isso distancia as pessoas e não cria um senso de comunidade – algo que é fundamental hoje para uma empresa moderna crescer. As *startups* sabem disso e fazem questão de ser horizontais. Isso quer dizer que cada colaborador tem voz, que todos podem opinar e que, para chegar até o fundador, não é preciso nada além de dar alguns passos. Por que isso é importante? Simplesmente porque gera inovação e motivação no trabalho. No Leadlovers, por exemplo, todo mundo sabe quem eu sou e, se quiser bater um papo, é só ir até a minha mesa, me mandar um e-mail ou me chamar para um café. Essa proximidade faz com que todos sintam que são importantes para a máquina funcionar, e essa sensação é um dos gatilhos mais poderosos da motivação. Então, quando começar a ter uma equipe, nada de se trancar em um aquário fechado. Mantenha a horizontalidade, senão você será passado para trás por concorrentes que estão engajando seus colaboradores.

4. Estimule a inovação

Startups que param de inovar estão fadadas ao fracasso. Com o mundo mudando muito rápido e com novas necessidades surgindo a todo momento, a inovação é, hoje, tão essencial para uma empresa quanto o ar para um ser humano. Mas inovar, claro, é totalmente desafiador, e nem sempre a nossa mente está focada

totalmente na inovação – embora você, como CVO, tenha a obrigação de separar algumas horas diárias para pensar sobre inovação. Como diz o ditado, duas cabeças pensam melhor do que uma, o que é a mais pura verdade. As *startups* sabem criar ambientes inovadores em que todo mundo tem direito a trabalhar em projetos novos, a sugerir ideias disruptivas e a testá-las para colocá-las em prática. Esse ambiente é tão importante que até grandes empresas estão criando salas, eventos e grupos de inovação entre seus colaboradores. No Leadlovers, inovação é um dos nossos seis valores, pois acreditamos que, para beneficiar o cliente e para se aperfeiçoar, cada integrante da equipe deve buscar conhecimentos, trocar informações com outros profissionais, sair da zona de conforto e trazer o novo para dentro da empresa. Acredito que a inovação se realiza dentro de cada um também. Por isso, faz parte do ciclo de crescimento da empresa a evolução profissional e pessoal de cada integrante, e eles são incentivados a se desenvolver com cursos, treinamentos e participação em eventos. Afinal, quem faz a inovação da empresa todos os dias é quem trabalha por ela. Não adianta guardar a função de inovar apenas para você. Quanto mais inovadores você tiver à sua volta, melhor para a sua empresa.

¹² Disponível em: <<http://theleanstartup.com/principles>>. Acesso em: jun. 2017.



Esse mesmo investidor me disse que, se eu quisesse realmente inovar e ter sucesso com minhas ideias, deveria começar a estudar o modelo de negócio das *startups* – senão, ficaria eternamente preso a um “come-grana”.



[illegible]

APRENDA
na prática



Quando estava desenvolvendo o projeto do robô de inteligência artificial, fazia aquilo porque acreditava que o produto seria um grande diferencial no mercado simplesmente porque era algo bastante inovador e original. A única coisa que esqueci de fazer, como bem me alertou aquele investidor, foi perguntar se as pessoas precisavam – ou não – de um produto desse tipo. E as pessoas não precisavam. Eu, como técnico, preso no desenvolvimento, não tinha dado conta de que, sem ter uma visão de mercado, seria impossível construir produtos ou serviços que realmente tocassem a vida do consumidor – e, se continuasse assim, chegaria uma hora em que a empresa teria centenas de produtos revolucionários tivesse interesse em comprar.

Quando o investidor me falou a real, percebi que era hora de mudar a prática de trabalho. Até então, muitos dos projetos que fazíamos estavam baseados em pesquisas, o que não deixa de ser uma maneira útil de tentar validar uma hipótese. O problema é que a pesquisa raramente reflete uma realidade – ainda mais no Brasil, em que as pessoas acabam, mesmo sem ser por mal, mentindo sobre a disposição de comprar ou não determinado produto. Por

isso, é preciso encontrar uma maneira mais eficaz de testar hipóteses. E a mais eficiente delas é simples, mas um pouco assustadora: lançar uma versão ainda não acabada do produto ou do serviço.

Se você é um técnico, como eu, deve tremer ao ouvir uma coisa dessas. Costumava pensar: “Como é que vou lançar um site se não tenho o botão ‘Esqueci minha senha’ pronto?”. Pois é. Não havia nenhum cliente usando o site, mas a possibilidade de colocar no mercado algo que ainda não estivesse 100% pronto me deixava desesperado – preferia ficar desenvolvendo o projeto dias a fio a lançá-lo. Só que, hoje em dia, ter esse pensamento pode matar uma empresa. Com a competição feroz e a velocidade das transformações, não dá para segurar um projeto por seis meses ou um ano sem ter certeza de que há clientes para ele. Por quê? Simplesmente porque nesse meio tempo alguém pode lançar o mesmo projeto que o seu, e você correrá risco de perder mercado, ou porque, nesse período, a necessidade das pessoas mudarem. Assim, e, como você está muito focado no desenvolvimento do projeto e não necessariamente em contato com a realidade do mercado, nem percebe essa transformação e fica a ver navios. E qual a melhor maneira de evitar que isso aconteça? Colocando o projeto em prática.

Pode parecer algo realmente assustador, mas existe uma maneira de fazer esse processo ter bons resultados. A metodologia vem, novamente, do universo das *startups* e é muito eficiente para

testar hipóteses, fazer mudanças e aprender na prática. Já citei rapidamente esse tipo de aplicação no capítulo anterior. O nome é *minimum viable product* (ou produto mínimo viável, em português), e a sigla usada para se referir a ele é MVP.

O QUE É O MVP?

Se eu tivesse que definir em uma palavra o que é o MVP, usaria “protótipo”. Esse protótipo deve surgir logo depois da ideia do seu produto ou serviço e serve para verificar se o seu *insight* realmente faz sentido. Hoje, é muito mais recomendável testar e validar a sua hipótese diretamente no mercado enquanto o produto está sendo desenvolvido do que segurar meses para lançá-lo sem saber o que os consumidores de fato o querem. Para fazer isso, claro, você tem de ter passado por algumas fases preliminares. Primeiro, precisa saber qual é o problema que está resolvendo com sua ideia. O desafio aqui é manter o foco, muita gente se perde em detalhes do produto ou serviço e não consegue definir qual é seu diferencial – o que acaba enfraquecendo aquilo que deseja vender. No caso do Leadlovers, as coisas começaram a melhorar quando foquei em uma solução específica: ajudar os clientes a fazer marketing on-line por meio de ferramentas digitais customizáveis. Quando o foco da solução é bem específico, ele ajuda a direcionar a criação do produto e a definir quem é, efetivamente, seu público-alvo – algo importantíssimo na hora de executar o MVP.

No início, os testes do seu produto acontecerão com um grupo restrito de pessoas, os chamados *early adopters* (algo como os

“primeiros a adotar”, em português). É importante ficar muito próximo desse pessoal, pois será a partir do *feedback* de cada um que você poderá melhorar aquilo que está oferecendo. Você pode ouvi-los por meio de pesquisas on-line de satisfação a serem respondidas no fim do processo de consumo ou por meio de pesquisas qualitativas – alguém que entra em contato com o consumidor para entender o que está bom e o que deve melhorar. Anote os *feedbacks*, crie uma planilha com as principais críticas e os principais elogios e selecione quais devem ser os pontos que precisam de mais e de menos atenção. Procure selecionar as questões mais estratégicas para se dedicar primeiro – não adianta ficar focado no botão “Esqueci minha senha” se o seu site não executa bem em todos os navegadores, por exemplo. Os *early adopters* que conseguiram conquistar se tornarão clientes fiéis e ficarão felizes em ajudar a melhorar um produto no qual eles acreditam.

É muito importante ouvir a dor das pessoas. Para montar o Leadlovers, comecei a olhar para o mercado digital e ver o que tinha drive de vendas. Percebi que um dos grandes problemas das pessoas que querem criar conteúdo on-line é a falta de conhecimento de tecnologia. Esse público sabe muito sobre o conteúdo que quer vender por meio de vídeos, aulas on-line, webinars, e-books, mas a maioria desistia por razões técnicas de tecnologia, como não saber conectar as ferramentas da página com e-mail, gerenciamento de membros, disparo de e-mail marketing, e por aí vai. E eu sabia fazer isso! Dividi a ideia com algumas das pessoas que eu queria atingir e elas disseram que seria mesmo algo interessante se houvesse um

serviço que oferecesse toda essa parte de tecnologia e marketing digital para quem não tem familiaridade com essas ferramentas. Estava aí a oportunidade de desenvolver o MVP e validá-lo na prática.

As *startups* costumam levar entre dois e quatro meses para validar seus MVPs e se sentirem confiantes para lançar o produto de vez. A validação pode ser um pouco mais ou um pouco menos demorada, mas acontece quando os empreendedores percebem que existe público para aquele produto ou serviço, que eles estão resolvendo um problema importante de determinado grupo de pessoas, e que esses consumidores estão, sim, dispostos a pagar pelo que está sendo oferecido – muitas vezes, o preço pelo qual as pessoas estão dispostas a pagar até surpreende o empreendedor, pois, na cabeça dele, ele imaginava que o máximo seria X, mas o consumidor que ama o produto teria disposição de pagar até 2X. Essa é a mágica do MVP: você para de viver na sua cabeça e vê o que as pessoas realmente querem.

Com os dados em mãos, dá para lançar o produto com um pouco menos de medo de errar. Foi o que fizemos no Leadlovers: a partir do MVP, desenvolvemos uma pequena solução (se comparada ao que temos hoje), as pessoas começaram a comprar e tomamos uma atitude que mantemos até os dias atuais, a de fazer *feedbacks* constantes com a comunidade que formamos. As pessoas nos contam o que podemos melhorar e quais são suas novas dores, e,

assim, a empresa cresce porque entregamos exatamente o que os clientes desejam.

Mas se as coisas não saírem tão boas assim, e os resultados dos testes de validação não se mostrarem muito positivos, é preciso analisar os dados que você colheu. Será que o problema está no produto em si ou no público para o qual ele é direcionado? Será que ter ajustado a funcionalidade A em vez da B foi mesmo uma boa escolha ou é preciso fazer outro tipo de mudança? Responda questões como essa e teste novamente até conseguir lapidar o produto que está desenvolvendo e se sentir seguro para lançá-lo. Só tome um pouco de cuidado para ter agilidade nesse processo – de nada adianta permanecer dois anos no MVP, pois assim você cai no mesmo erro que cometi no passado e se prende ao desenvolvimento. É melhor lançar o produto com algumas falhas, mas com a validação dos seus *early adopters*, e correr o risco de errar do que nunca colocar nada para valer no mercado – um assunto que vamos abordar daqui a pouco.

Antes, quero mostrar a você alguns exemplos de MVPs famosos que ajudam a entender como é esse conceito e a perceber que você não precisa *mesmo* estar com o produto 100% acabado para lançar um protótipo no mercado.

TRÊS MVPS QUE VOCÊ PRECISA CONHECER

Apple

Os produtos da Apple são conhecidos por unir tecnologia inovadora a um design matador, e essa combinação fez com que a empresa criasse uma legião de fãs ao longo dos anos. Mas nem sempre foi assim. Quando estava começando a desenhar o que seria a Apple, Steve Jobs não tinha como investir em um superdesign. Então, a solução foi ser prático para testar o sistema que estava desenvolvendo. Em 1976, nasceu o Apple 1: uma placa de circuito,¹³ só isso. Depois, ela foi acoplada a um teclado com um pequeno monitor. Nada do glamour futuro da Apple, mas era o que Steve Jobs precisava para testar e validar a tecnologia que estava criando.

Dropbox

Hoje, ter os arquivos armazenados na nuvem não é novidade para ninguém. Mas em 2005 essa possibilidade ainda não era algo comum. Quando Drew Houston esqueceu seu pen-drive no ônibus e ficou sem o conteúdo que usaria em uma consultoria para um cliente, ele se deu conta de que seria muito bom se existisse uma maneira de deixar os arquivos salvos na internet. Nascia assim o embrião da Dropbox, uma empresa que mudou o modo como a gente armazena nossos dados. E o MVP deles não podia ser mais simples: um vídeo de quatro minutos¹⁴ em que Drew explica as funcionalidades do produto que foi postado numa comunidade online formada por pessoas que acompanham (e lançam) as principais tendências de tecnologia. Nele, além de mostrar o que o Dropbox tem a oferecer, Houston apresenta um site ainda em

construção (e ele deixa isso claro para os internautas) e pede para que o pessoal olhe o produto e compartilhe suas opiniões a respeito dele. Assim nasceu uma empresa que se tornaria global e bilionária.

Zappos

A Zappos é um dos maiores *e-commerces* do mundo. No começo, no entanto, era preciso validar se as pessoas estavam prontas para comprar roupas e calçados on-line. Em 1999, o fundador, Nick Swinmurn, criou uma página na internet como se fosse um blog em que ele ia até lojas físicas, tirava fotos de sapatos e postava na internet. Se um cliente se interessasse e clicasse em comprar, era disparada uma notificação para a equipe, e eles iam até a loja física, compravam o produto e enviavam para o cliente. Pode até parecer um pouco simplório, mas eles precisavam saber se haveria aderência para compras on-line antes de construir um estoque, contratar funcionários e fechar parcerias com empresas de logísticas. Afinal, se ninguém quisesse comprar on-line, por que eles gastariam dinheiro com todo o resto da cadeia? O MVP se provou eficiente, e a Zappos se tornou uma das maiores empresas do mundo.

ENFRENTA SEU MEDO DE ERRAR

Uma das questões mais interessantes do modo de pensamento das *startups* é a possibilidade de errar e aprender com os erros. Como expliquei anteriormente, o MVP nada mais é do que uma

maneira de testar uma ideia de produto ou serviço. Se a ideia não der certo ou precisar de ajustes, não tem problema. Esse aprendizado faz parte do processo. O principal dessa nova visão de negócio não é o erro em si, mas a maneira como os empreendedores lidam com os erros. Nas *startups*, há um lema importante que acabou se tornando algo em que acredito muito: ERRE RÁPIDO e ERRE BARATO! Como os processos de validação de hipóteses das *startups* costumam não ser muito custosos (veja os exemplos de MVP das páginas anteriores), é possível correr mais vezes o risco de errar, pois você não terá gastado muito dinheiro em algo que não deu certo. Essa é uma visão transformadora que todos os empreendedores deveriam adotar: você sempre estará no caminho certo se o seu objetivo é errar – e aprender com as falhas. Para isso, é preciso internalizar a possibilidade do erro. Bruno Perin, em seu livro *A revolução das startups: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto* (Editora Alta Books), tem algumas considerações interessantes sobre o tema. Ele diz o seguinte:

- Aceite que, inicialmente, acertar e errar são partes comuns do dia a dia de uma *startup*.
- O foco inicial está em enxergar os desperdícios e eliminá-los para aprender rápido.
- O que você está buscando aqui é ser produtivo onde realmente interessa.

- Consiga informações qualitativas (*feedbacks*) e quantitativas (dados) para tomar decisões.
- Você está descobrindo mais do que confirmando.
- Falamos muito de errar e da importância disso. Você deve ter tido quase uma lavagem cerebral sobre o assunto. No entanto, não fique aceitando o mesmo erro demasiadamente. Afinal, o importante é evoluir, sendo constantemente diferente e melhor. Se você conseguir fazer testes rápidos e modificações naquilo que realmente importa para validar novamente, deixando esse ciclo cada vez mais rápido e assertivo, você construirá uma *startup* vencedora.

Concordo com o Bruno Perin principalmente sobre o último tópico: errar é importante, mas é preciso lidar com os erros de maneira inteligente e madura. Para isso, você precisa, como CVO da sua empresa, encarar as falhas não com o viés da culpa (que nos faz ter vergonha e medo de errar), mas com o viés do aprendizado. Só assim você realmente conseguirá avançar, pois não ficará bloqueado procurando desculpas para explicar a falha, ao contrário, usará o deslize para aprender mais sobre o seu produto, a sua equipe ou os processos que estão sendo feitos.

Claro que, para que isso funcione bem, você tem de criar uma cultura organizacional que abrace os erros e, conseqüentemente, a inovação – pois só inova quem está disposto a fazer coisas que ninguém fez antes, e um dos riscos dessa postura é não acertar de primeira. Por esse motivo, é preciso ter um ambiente em que o erro

possa ser caracterizado como positivo, e não como negativo todas as vezes. Em um artigo para a *Harvard Business Review*, Amy C. Edmondson, titular da cátedra Novartis Professor of Leadership and Management da Harvard Business School, faz várias reflexões interessantes sobre como as empresas deveriam aprender – de verdade – com os erros que os profissionais cometem. Ela diz que errar é positivo porque

gera um conhecimento valioso que pode ajudar a organização a saltar à frente da concorrência e garantir o crescimento futuro – razão pela qual Sim Sitkin, professor de Administração da Universidade Duke, o chama de erro inteligente. Esse erro ocorre quando a experimentação se faz necessária: quando não é possível saber de antemão a resposta, pois é a primeira – e talvez única – vez em que se produz a situação específica. Descobrir novos medicamentos, criar um negócio radicalmente novo, projetar um produto inovador e testar a reação do público num novo mercado são tarefas que exigem erros inteligentes. Embora “tentativa e erro” seja um termo comum para o tipo de experimentação exigido nessas circunstâncias, o uso é indevido, pois “erro” ali implica que havia um resultado “certo” para começo de conversa. Na fronteira, o tipo certo de experimentação produz erros bons rapidamente. Gerentes que a praticam podem evitar o erro ‘burro’ de conduzir experimentos em escala maior do que o necessário.¹⁵

A liderança, como Amy pontua, é essencial para que os profissionais se sintam à vontade para experimentar, dedicar-se ao novo e cometer erros que podem levar a novos aprendizados e soluções. Por isso, procure criar uma cultura em que os chefes não busquem culpados por um erro específico, mas em que a liderança estimule que novidades sejam apresentadas – com todos os riscos que elas trazem. Se esse raciocínio é importante para validar um MVP, não deve ser perdido quando a empresa cresce e se desenvolve. Senão, a inovação ficará em segundo plano. No Leadlovers, todos têm autonomia e liberdade para dar novas ideias e fazer testes de aplicação – é isso que faz com que a empresa cresça e nunca fique atrás do que os clientes e o mercado deseja. No entanto, quando as pessoas ficam apavoradas em cometer erros, nunca propõem mudanças ou ideias disruptivas porque sentem que, se as coisas não derem tão certo, serão punidas. O resultado dessa mentalidade, no entanto, é trágico: a empresa não se desenvolve e fica parada no tempo. Sem a visão de que o erro traz progresso, nenhuma empresa cresce no mundo de hoje, no qual ou você experimenta, ou morre.

CINCO MANEIRAS DE CRIAR UMA CULTURA QUE ABRACE O ERRO

1. Treine a liderança

Uma cultura que enxerga os erros como processos que levam ao aprendizado e à inovação é o que faz com que os profissionais não

sintam medo de falhar. Para que isso seja possível, a liderança deve comprar a ideia. Por isso, treine seus líderes para que eles entendam que errar leva ao sucesso, e não ao fracasso.

2. Entenda por que o erro foi cometido

Para que o aprendizado se concretize, é preciso entender o que causou determinada falha. Então, dedique tempo a analisar o motivo do erro antes de partir para outra solução.

3. Colha dados

A partir da análise do erro, você conseguirá colher dados que explicam a falha. Esses dados são cruciais para que você construa uma nova hipótese e faça novos testes.

4. Faça listas de aprendizagem

É interessante compilar o que aprendeu a partir de cada erro pois, assim, você visualiza o modo como sua ideia foi se transformando. Consulte sempre essas listas quando sentir que é hora de mudar de estratégia.

5. Pivote

Quando os erros levam a acreditar que é preciso mudar a estratégia, o melhor a fazer é mudar a direção da sua atuação e pivotar.

Disponível em: <<http://andrewchen.co/apples-minimum-viable-product/>>. Acesso em: jun. 2017.

14 Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=7QmCUDHpNzE>>. Acesso em: jun. 2017.

15 Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/estrategias-para-aprender-com-o-erro/>>. Acesso em: jun. 2017.



As pessoas nos contam o
que podemos melhorar e
quais são suas novas dores,
e, assim, a empresa cresce
porque entregamos
exatamente o que os
clientes desejam.



A lightbulb is shown, filled with a variety of white line-art icons and sketches on a dark background. The icons represent various business concepts: a bar chart, a clock, a smartphone, a coffee cup, a cloud with the word 'share', a funnel, a gear, a lightbulb, a line graph, a pie chart, a speech bubble with 'your idea', a pencil, a lightbulb, a line graph, a pie chart, a speech bubble with 'your idea', a pencil, a lightbulb, a line graph, a pie chart, a speech bubble with 'your idea', a pencil. The word 'Business' is written in a cursive font in the center. The lightbulb has a silver base.

Trabalhe SEU CONTEÚDO



Muita gente diz que, para empreender, é preciso ter instinto. Essa percepção não é errada – afinal, os empreendedores também precisam, muitas vezes, usar o *feeling* para detectar uma nova tendência ou um novo jeito de fazer negócio. Mas o que aprendi na minha trajetória de empreendedorismo é que não adianta nada você ter apenas instinto se não tiver conteúdo. Isso é essencial para você como empreendedor (quem tem mais conhecimento acaba tomando decisões melhores e construindo uma visão mais sólida) e para a sua empresa (quem sabe no que está atuando conhece mais o mercado e pensa em boas soluções para seus clientes).

No passado, como contei, não entendia a importância do conteúdo. Não gostava de ler, de assistir a vídeos, de escrever, de consumir produtos de conhecimento. Tudo porque o meu lado técnico acreditava que essas coisas não trariam nada de interessante para os negócios e só me fariam perder tempo. Aprendi, na marra, que esse pensamento atrasava meu desenvolvimento pessoal e o crescimento da minha empresa. Sem conteúdo, não chegamos a lugar nenhum – ficamos apenas girando em círculos em torno daquilo que já sabemos. E quem gira em

círculos não sai do lugar! Se você quer se tornar competitivo, deve ter seus diferenciais. E um dos grandes diferenciais dos empreendedores hoje é agregar conteúdo para si mesmo e para seus clientes. Só assim você conseguirá atuar na sociedade em que vivemos, que não à toa é chamada de sociedade do conhecimento. Ela pode ser definida da seguinte maneira: “Do ponto de vista evolutivo, a sociedade do conhecimento pode ser vista como a sucessora de uma fase anterior, a sociedade da informação, que por sua vez sucedeu a sociedade industrial. A sociedade da informação foi chamada assim por conta do grande fluxo de informação que surgiu devido ao advento dos computadores, sistemas de processamento de dados e de comunicação. Na sociedade do conhecimento, o conhecimento, e não a mera informação, é o bem mais valioso. É o que está na cabeça das pessoas (conhecimento tácito) e o que pode materializar-se tangivelmente no mundo físico, por meio de impressos ou trocas humanas (conhecimento explícito). É isso que impulsiona a economia no novo milênio”.¹⁶

Na sociedade do conhecimento, portanto, o bem mais precioso é o conteúdo. Repare: nunca houve tantas trocas circulando entre as pessoas e nunca houve tanto desejo em compartilhar experiências, emoções e informações. As conexões são, agora, muito embasadas em conteúdo. A consequência desse cenário é que as relações de compra e venda também se tornaram muito pautadas pelo conteúdo – qualquer que seja o setor. Quando você precisa comprar um bem durável, como um carro, por exemplo, você faz pesquisas sobre suas opções, certo? Pode buscar conhecimento sobre o

modelo que quer comprar na internet, em publicações especializadas e, é claro, em uma concessionária. Quando você chega à loja, espera que o vendedor consiga responder a todas as suas perguntas sem enrolação – ou seja, que ele tenha todo o conteúdo na ponta da língua. Se o vendedor sabe tudo sobre o carro, ótimo, você sai da concessionária satisfeito por ter conseguido a informação que desejava – se você fechará ou não a compra, é outra história, mas seu nível de satisfação com a empresa é bom. Porém, se você chega à loja e o vendedor não entende do assunto e não consegue responder às suas perguntas, você deixa o local frustrado e incomodado com aquela marca que não tem vendedores treinados o bastante para ajudar um cliente. Tudo porque uma oportunidade de troca de conhecimento foi desperdiçada.

A história do vendedor vale também para o empreendedor. Afinal, quem está criando uma empresa é o seu maior defensor e o vendedor mais motivado da marca. Por isso, é tão importante saber tudo sobre o mercado em que se está inserido, sobre os concorrentes, sobre as possibilidades de atuação. É preciso ter muito conhecimento para compartilhar. Agora, você me pergunta: “O.k., preciso de conhecimento. Mas quais são as melhores maneiras de conquistar isso?”. É preciso dedicação e esforço, mas não é algo impossível. Ensinarei agora como ampliar seu conteúdo.

CUIDE BEM DO SEU TEMPO

Um dos grandes desafios de qualquer profissional é conseguir usar bem o tempo. Quando você é empreendedor, esse desafio parece ser ainda maior. Afinal, sua empresa depende demais do seu esforço para que as coisas deem certo. Organizar o tempo, portanto, é um dos aprendizados mais importantes para quem quer se tornar um visionário. Como disse anteriormente, para você pensar sobre o futuro da empresa é necessário dedicar algumas horas a essa atividade – o que é impossível quando você está preso na operação. Para que você se torne um CVO e amplie seus conhecimentos pessoais, é preciso se dedicar à organização das suas atividades. Aqui, não há uma receita de bolo, e cada um encontra sua maneira de ser mais produtivo. De todo modo, há alguns conselhos que ajudam nessa jornada. Um deles é separar o tempo de acordo com a importância de cada tarefa. Pergunte-se: o que é essencial para minha empresa e para meu desenvolvimento como empreendedor? As respostas a esse questionamento levarão ao estabelecimento de quais são as atividades que, de fato, fazem a diferença e que devem ter uma dedicação constante – aquelas que, no seu calendário, devem constar como essenciais. Para mim, por exemplo, é importantíssimo dedicar tempo a aprender algo novo e a pensar sobre o futuro da minha empresa. Por isso, tenho horários específicos, todos os dias, para cuidar dessas atividades. E esses momentos são irrevogáveis: não importa como a semana está, se aconteceram imprevistos ou algo do tipo, me dedico a essas atividades porque elas são as responsáveis pelo meu crescimento (pelo desenvolvimento do meu conteúdo pessoal) e pelo

crescimento da empresa (pelo desenvolvimento do conteúdo empresarial que será o responsável pela atuação da empresa no futuro).

Você pode pensar que isso é uma utopia, pois, quando o incêndio acontece, o empreendedor deve dedicar todos os seus esforços para apagar o fogo. É claro que, em situações inesperadas que saem do controle, você precisa estar na linha de frente, ajudando em todas as áreas para que a empresa enfrente determinada situação. Mas isso deve ser uma exceção. Imprevistos e incêndios acontecem o tempo todo, e você não pode usá-los como desculpa para não se dedicar a atividades que, a longo prazo, são essenciais para que sua empresa cresça de maneira sustentável. Se você dedicar seu tempo apenas ao presente, será engolido em um futuro próximo.

Existem algumas atividades que acabam comendo o nosso tempo sem que percebamos. Uma pesquisa do CareerBuilder, feita com 2.186 profissionais de recursos humanos e 3.001 trabalhadores acima de 18 anos, ranqueou as tarefas que mais prejudicam a produtividade – e com as quais você, empreendedor visionário, precisa tomar muito cuidado:¹⁷

- Telefone celular/mensagem de texto: 55%
- Internet: 41%
- Fofoca: 39%
- Mídias sociais: 37%
- Colegas que param na mesa: 27%
- Pausas para fumar ou fazer lanchinho: 27%

- E-mails: 26%
- Reuniões: 24%
- Colegas barulhentos: 20%

CONVERSE COM PESSOAS DIFERENTES E CONSTRUA UM TIME DE CONSELHEIROS

O tempo organizado é essencial para um empreendedor dar conta de suas atividades, e uma das mais importantes – que você também deve colocar na sua agenda e dedicar uma atenção especial – é dedicar-se a conhecer e conversar com pessoas dos mais diferentes tipos. A partir do convívio com gente de dentro e de fora do seu círculo é que você ampliará seu conhecimento sobre diversos assuntos, e um deles, é claro, será o mercado em que atua. Ouvir o que as pessoas têm a dizer sobre determinado tema pode ajudar a conseguir *insights* sobre aspectos importantes da sua empresa. Isso acontece porque, quando você troca conteúdo, emoção e informação com uma pessoa, entra em contato com um ponto de vista que não é o seu, o que pode fazer com que você tenha ideias para novas soluções – simplesmente porque alguém o tirou do seu mundo, da sua zona de conforto. Por isso, nunca perca uma oportunidade de trocar com alguém. Você pode encontrar essas pessoas em vários locais: em eventos do seu mercado, em cursos, em ocasiões sociais (como um churrasco ou um aniversário de um amigo), na faculdade, em comunidades específicas da internet etc. O fascinante é que essa conexão pode acontecer em qualquer local. Pode até parecer difícil no começo, mas quanto mais

você faz isso, mais fácil fica e mais importante se torna para o seu desenvolvimento e para o crescimento da sua empresa.

Ao conhecer novas pessoas, você certamente terá mais afinidades com algumas delas. E essas pessoas serão essenciais para que você crie uma equipe de conselheiros que o ajudarão com dilemas do seu dia a dia e do futuro da sua empresa. Esse time pode ser formado por duas, três, dez ou vinte pessoas, é você que decide. O fundamental é que as pessoas que o aconselham tenham pontos de vista e vivências diferentes – quanto mais plurais forem as visões, mais embasadas suas decisões se tornam. Um time de pessoas que tem me ajudado muito a empreender é o pessoal do Mastermind, que, como contei, foi crucial para toda a minha guinada de vida. Esse pessoal se tornou muito próximo de mim, e os aciono sempre que estou em uma encruzilhada. Quando o Facebook fez uma de suas diversas mudanças de políticas de uso e realizou alguns bloqueios – o que gerou vários problemas para o Leadlovers e nossos clientes –, eu me senti em uma encruzilhada, porque o Facebook é uma ferramenta crucial para o mercado de marketing digital. Com um monte de reclamações dos nossos lovers, conversei com o meu time de conselheiros. Estava batendo a cabeça, sem saber o que fazer. Na conversa, eles me deram uma solução simples, mas que foi muito eficaz: disparar um e-mail para todos os clientes explicando o que aconteceu e dando dicas de como lidar com a nova situação. Simples e eficiente. Mas eu, tão imerso no problema, não enxerguei essa solução. Por isso um time de conselheiros em que você confia é tão importante.

LEIA MUITO – E SEMPRE

Sei que já bati nessa tecla, mas falo de novo porque isso realmente mudou minha vida. Você precisa se abrir para o novo, ampliar seu conteúdo e, conseqüentemente, a sua visão de negócios. E uma das maneiras mais eficientes de fazer isso é por meio da leitura. Também não acreditava nisso quando o Conrado Adolpho me deu o direcionamento de que ler poderia me ajudar a ser um empreendedor melhor. Mas pode, sim. E muito! Se você está lendo este livro está, é claro, no caminho certo. A prática da leitura, assim como a da conversa com gente diferente de você, o coloca em contato com novos mundos e faz com que você se torne uma pessoa mais conectada, mais inteligente e com mais propensão para ter ideias inovadoras. Leia de tudo: livros que falam especificamente sobre seu mercado de atuação, livros técnicos que o ajudem a desenvolver determinada competência, biografias de outros empreendedores e, até, ficção. Ler amplia seu mundo sem que você precise sair do lugar. Aí está mais uma atividade que você deve colocar como essencial na sua agenda. Indico aqui três livros que me ajudaram muito como empreendedor e que podem ser úteis para você também:

- *Feitas para durar*, de James C. Collins e Jerry I. Porras (Editora Rocco).

Especialista em gestão, o norte-americano James Collins fez uma pesquisa com dezoito empresas americanas que existem há muitos

anos (algumas são centenárias) para entender quais são os segredos para essas empresas se manterem relevantes e lucrativas.

- *O lado difícil das situações difíceis*, de Ben Horowitz (Editora WMF Martins Fontes).

O empreendedor e investidor Ben Horowitz escreveu um livro muito sincero no qual conta, em detalhes, as situações mais difíceis pelas quais passou durante sua carreira como dono de empresa – desde demitir alguém até dar notícias difíceis para o time.

- *Reinvente sua empresa*, de Jason Fried e David Heinemeier Hansson (Editora Sextante).

Com dicas muito práticas, os autores ensinam como um empreendedor pode ser mais produtivo, tirar suas ideias do papel e atuar com verdadeira eficiência e produtividade – mesmo quando não há muito tempo ou dinheiro para investir.

16 Disponível em: <<http://www.igi-global.com/dictionary/knowledge-society/16456>>. Acesso em: jun. 2017.

17 Disponível em: <<http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=6%2F9%2F2016&id=pr954&ed=12%2F31%2F2016>>. Acesso em: jun. 2017.



Na sociedade do conhecimento, portanto, o bem mais precioso é o conteúdo. Repare: nunca houve tantas trocas circulando entre as pessoas e nunca houve tanto desejo em compartilhar experiências, emoções e informações.



[illegible]

CONECTE-SE AOS SEUS clientes



Quem são seus clientes? Essa é uma das perguntas mais importantes que um empreendedor visionário precisa responder, é muito importante definir o seu público-alvo. E não é mesmo uma questão simples. Muitos empreendedores não definem bem o nicho em que atuarão. Esse foi um desafio que também enfrentei. No começo, eu achava que meu produto “era para todo mundo” – um erro que muitos de nós que estamos começando a tocar o próprio negócio cometemos. Acreditar nisso é um problema sério porque ser para todo mundo é como ser para ninguém: você simplesmente não consegue definir qual é o perfil de quem pode desejar comprar o seu produto. A consequência disso é que você fica perdido em um mar de possibilidades que não o ajuda a pensar nas táticas para atrair mais pessoas simplesmente porque você não sabe para quem está vendendo! Demorei um pouco, na minha trajetória de empreendedorismo, para entender esse ponto.

Quando comecei a trabalhar com o MVP, entendi que a verdade está fora do escritório. A verdade sobre o seu cliente está naqueles que são os *early adopters* do seu produto. Eles são a cara dos seus clientes. E uma das coisas mais importantes ao definir para quem

você está vendendo é pensar em alguém de carne e osso. Os *early adopters* o ajudam a definir esta persona. Você precisa saber quem é esse cliente em vários níveis e descobrir até o que ele faz quando acorda, quais são os desejos e as inseguranças dele, o que ele quer conquistar por meio do seu produto. Vale até dar um nome para seu cliente-padrão para que você fique ainda mais próximo da dor e dos anseios dele. E estar próximo do cliente é um dos aspectos mais importantes para que sua empresa cresça. No Leadlovers foi assim. Atribuo grande parte da evolução exponencial da empresa ao trabalho que fizemos para conhecer nossos clientes que nos ajudam, em tempo real, a melhorar nossos produtos. No começo, a relação não era tão próxima assim. Mas entendi que quanto mais inserido no mundo do cliente eu estivesse, mais eu entenderia o que era preciso fazer para conquistar a confiança do consumidor e, conseqüentemente, escalar meu negócio.

Há várias maneiras de se aproximar do cliente. Atualmente, a que mais funciona para a empresa é criar um senso de comunidade e tratar os clientes de maneira personalizada. Uma das alternativas que encontramos para construir isso foi fazer com que eu, pessoalmente, me conectasse com os clientes do Leadlovers. Assim que alguém se cadastra no site demonstrando interesse pela ferramenta, nosso sistema começa a disparar e-mails para essa pessoa. Mas não são e-mails de propaganda, simplesmente. São e-mails de conteúdo assinados por mim, como o que está aqui embaixo, o primeiro que um cliente recebe:

Assunto: Leadlovers – plataforma de automação de marketing digital

De: Diego Carmona

Olá, tudo certo?

Para começar com o pé direito, deixe eu me apresentar: eu sou o Diego Carmona, CVO & Cofundador do Leadlovers, é um prazer te conhecer.

Eu vou ser breve e te falar o que é o Leadlovers.

O Leadlovers é uma plataforma de automação de marketing digital e nela você encontra tudo, mas tudo mesmo para montar sua estratégia de marketing digital. Crie desde páginas de capturas (landing pages) e faça envio de e-mails de forma ilimitada.

Mas, caso você seja iniciante no mundo do marketing digital e não sabe muita coisa ainda, não se preocupe, hoje vamos dar o primeiro passo juntos.

E, para começar, confira o meu vídeo, nele eu explico melhor as possibilidades que o Leadlovers oferece para todos os tipos de negócios, você entenderá melhor.

É um prazer te ver embarcar no marketing digital, espero que os próximos conteúdos que te enviarei amplie sua visão sobre as possibilidades que o mundo digital oferece.

Valeu e até a próxima.

Abraços,

Diego Carmona

“Don’t worry, be happy”

Co-Founder & CVO

Você deve ter notado que esse e-mail não é um e-mail frio e tradicional. Muito pelo contrário. É um conteúdo que se aproxima do meu futuro cliente, dá a ele ferramentas de conhecimento e cria uma conexão mais efetiva com quem está conhecendo a empresa. Os e-mails não param apenas nesse, são disparados periodicamente e ajudam nosso cliente a entrar no mercado do marketing digital e a conhecer as ferramentas que disponibilizamos. É só na segunda mensagem de contato que eu começo, de fato, a vender meus produtos – como já criei uma conexão com o cliente, ele não se sente acuado. Eu brinco que conquistar um cliente é como conquistar um namorado ou namorada. Você não vê alguém na rua e já pede aquela pessoa em namoro. Se fizesse isso, correria o risco de levar um chega-para-lá. Você vai conhecendo a pessoa, criando laços e conexões para, dali a algum tempo, começar a namorar. Com o cliente, uso mais ou menos essa lógica: para comprar, a pessoa precisa confiar em mim e, para confiar em mim, ela precisa me conhecer e conhecer meus produtos. A tecnologia, claro, acelera esse processo. Mas só dá certo porque não somos frios, nunca. Nem nos e-mails disparados, nem no atendimento. Todo mundo na empresa é treinado para usar a afetividade. Dê uma olhada no segundo:

Assunto: Entenda o que é Automação de Marketing Digital

De: Diego Carmona

Como vai, tudo certo?

Ah, a Automação de Marketing, a coisa mais linda que existe para tornar os processos de marketing digital da sua empresa mais fácil.

Mas espere um pouco... Você sabe o que é automação de marketing digital???

A automação de marketing digital veio para facilitar a vida dos empreendedores, individuais ou de pequenas empresas, donos de negócios virtuais ou físicos.

E, te digo mais ainda, a automação de marketing digital vai muito além de automatizar processos, ela te ajuda a entender melhor os seus clientes e leads, podendo alavancar o engajamento da sua marca nos meios digitais.

E aí, curtiu a ideia? Então confira um artigo explicando o que é Automação de Marketing Digital de A a Z.

[A automação de marketing vai te conquistar](#)

Agora, você deve estar se perguntando: “onde o Leadlovers entra nisso?”. Simples, o Leadlovers é a primeira plataforma brasileira tudo em 1 para colocar a automação de marketing digital em prática. Para você conhecer mais sobre essa plataforma sensacional, confira uma amostra grátis do Leadlovers que eu separei exclusivamente pra você.

[Conheça as funcionalidades do Leadlovers](#)

Beleza, curtiu este e-mail? Em breve mandarei mais conteúdo sobre automação de marketing digital e, caso você queira responder qualquer

e-mail meu fique à vontade, terei o maior prazer te responder assim que possível.

Valeu e até a próxima.

Diego Carmona

“Don’t worry, be happy”

Co-Founder & CVO

Para mim, esse foi o grande diferencial que conseguimos apresentar no Leadlovers: entregamos um *follow-up* personalizado para nossos clientes e estamos sempre em contato com eles com uma linguagem fácil, acessível e amorosa. O amor, para a gente, é um valor muito importante. Está impregnado na nossa cultura e é um dos seis lados que formam o equilátero de valores da empresa – algo que vou contar com mais detalhes no próximo capítulo.

Esse tipo de atuação tem ajudado a empresa a ter não só uma base de clientes em crescimento exponencial, mas um público que gosta do nosso produto, que se conecta com nosso propósito e que está disposto a ajudar o Leadlovers a crescer. Quando um empreendedor consegue criar esse tipo de conexão com seus consumidores, a empresa tem muitas chances de se tornar bem-sucedida. O público é, hoje, o que fortalece as empresas ao redor do mundo. Jason Fried e David Heinemeier Hansson, fundadores da consultoria de negócios em crescimento 37signals (que recentemente mudou de nome para Basecamp), explicam esse conceito em seu livro *Reinvente sua empresa: mude sua maneira de trabalhar* (Editora Sextante, 2012, p. 112). Eles dizem o seguinte:

Todas as empresas têm clientes. As empresas de sorte têm fãs. Mas as mais bem-sucedidas têm público, e esse público pode se tornar a sua arma secreta.

Muitos negócios ainda pagam caro para atingir os consumidores. Sempre que querem dizer algo, põem a mão no cofre, tiram uma pilha de dinheiro e espalham anúncios. No entanto, essa abordagem é dispendiosa e pouco confiável. Como se costuma dizer, metade do orçamento destinado à propaganda se perde.

Hoje as empresas mais inteligentes agem de um jeito diferente. Em vez de tentarem alcançar as pessoas, fazem com que as pessoas cheguem até elas. Um público retorna com frequência – e por conta própria – para conferir o que se tem a dizer. É o grupo mais receptivo de clientes reais e potenciais que se pode ter.

Nos últimos dez anos, desenvolvemos um público de mais de 100 mil leitores diários do nosso blog Signal vs. Noise. Eles retornam todo dia para ver o que temos a dizer, seja sobre design, negócios, software, psicologia, utilidade ou o mercado como um todo. Essas pessoas continuam suficientemente interessadas a ponto de voltarem e, se gostam do que dizemos, é provável que também gostem do que vendemos.

Quanto gastaríamos para atingir essas 100 mil pessoas por dia à moda antiga? Centenas de milhares de dólares? Milhões? E como faríamos isso? Com propagandas na TV? Anúncios no rádio? Enviando mala-direta?

Quando se constrói um público, não é preciso comprar a atenção das pessoas – elas a oferecem espontaneamente. E este é um grande trunfo.

Portanto, forme seu público. Fale, escreva, publique em um blog, no twitter, faça vídeos – o que for. Compartilhe informações valiosas e você conquistará um público fiel. Então, quando precisar anunciar alguma coisa, as pessoas certas já estarão de olho em você.

O que faz com que empresas se diferenciem hoje é a formação desse público. E esse público só é formado quando você se conecta com ele por meio de um conteúdo relevante. No mundo de hoje, conteúdo é um dos bens mais preciosos. Sabe por quê? Porque, no meio de um mar revolto cheio de informações, as pessoas querem ter mais conhecimento sobre aquilo que as interessa – e é aí que você cativará seu público. Você já sabe um pouco o que ele quer porque fez o MVP da sua ideia e a validou no mercado. Agora, não pode cometer o erro de se distanciar do seu cliente. É preciso ficar perto dele o tempo todo. As pessoas são carentes de informação e, se o seu produto agregar valor a elas, certamente ficarão felizes que você compartilhe seu conhecimento. Então, se você ainda tem aquela mentalidade (a mesma que eu tinha antigamente) de que não é preciso ler, consumir conteúdo on-line, escrever, gravar vídeos, melhor reformular a sua mente. Hoje, ganha mercado não só quem tem um produto ou serviço bom para oferecer, mas quem

se conecta com seu público gerando um conteúdo relevante para ele.

MANEIRAS DE CRIAR UM PÚBLICO

1. Abra espaços para *feedback*

Você precisa ouvir o que seu cliente tem a lhe dizer se quiser melhorar seu produto e fortalecer sua marca. Para isso, é necessário que os consumidores tenham um espaço de fácil acesso para conversar com você. Grupos no Facebook ou Whatsapp são boas opções.

2. Trate cada cliente como se ele fosse o único

Quando as pessoas sentem que são tratadas com respeito e individualidade, elas se sentem valorizadas. E, quando se sentem valorizadas, conseqüentemente criarão carinho e respeito pela marca que as valoriza.

3. Desenvolva conteúdo relevante

Hoje, as pessoas são carentes de informações relevantes. Você, como empreendedor visionário, sabe quais são as dificuldades dos seus clientes e tem um produto que os ajudarão a enfrentar esses problemas. Mas só oferecer o produto ou serviço não basta. Para ser relevante no mercado e se diferenciar dos concorrentes, você deve ensinar aos clientes algo sobre aquele mercado em que você atua.

Quanto mais conteúdo compartilhar, mais importante na vida daquelas pessoas você se tornará. Esse conteúdo pode ser divulgado por meio de artigos em blogs, e-mails e posts nas redes sociais. O importante é que ele seja relevante para as pessoas que deseja atingir.



Atualmente, a que mais funciona para a empresa é criar um senso de comunidade e tratar os clientes de maneira personalizada.



[illegible]

Encontre O EQUILÍBRIO



Quando se fala em ser um empreendedor visionário, muita gente pode imaginar que esse tipo de profissional só fica viajando, imaginando o futuro e não se conecta com a realidade presente dos negócios e da empresa. Isso é simplesmente um dos muitos mitos que os visionários precisam enfrentar. Agir dessa maneira não é ser visionário. É ser leviano. E quem é leviano não chega a lugar nenhum com o empreendedorismo. O empreendedor visionário não é alienado e consegue manter um equilíbrio entre as necessidades do futuro e as necessidades do presente. Para isso, é preciso criar controles para que todas as partes do negócio – das finanças ao marketing – funcionem bem. Só assim é possível operar de maneira correta no presente e ter tranquilidade em relação ao futuro.

Para quem está começando no empreendedorismo, estabelecer esses controles é um grande desafio. Mas existem algumas ferramentas que podem ajudar. Uma das mais importantes são os KPIs, uma sigla em inglês para *key performance indicator*, ou, em bom português, indicadores-chave de performance. O primeiro passo é definir quais seriam esses indicadores – tente não ceder à tentação de criar muitos indicadores, o importante é estabelecer quais

realmente fazem a diferença para seu negócio no momento presente. Nessa tarefa, é necessário manter o foco no agora para não se perder com indicadores que não fazem sentido. Conforme sua empresa evoluir, você poderá criar novos KPIs. A vantagem de estabelecer indicadores é que todos da empresa sabem o que precisam acompanhar para saber se os negócios estão ou não indo bem. Os KPIs são bússolas que ajudam você e sua equipe a navegar na direção correta. Cada empresa define os próprios indicadores de acordo com o mercado em que atua e com a maturidade da empresa. Mas existem alguns que são padrão no mercado, de acordo com a Endeavor:¹⁸

- **Indicadores de produtividade:** que podem estar relacionados à produtividade hora/colaborador, hora/máquina. Ou seja, estão ligados ao uso dos recursos da empresa com relação às entregas.
- **Indicadores de qualidade:** andam juntos com os indicadores de produtividade e ajudam a entender qualquer desvio ou não conformidade que ocorreu durante o processo produtivo. Um exemplo de indicador de qualidade pode ser considerado o nível de avarias, em que a quantidade de avarias ocorridas durante um período é comparado com o nível de aceitação estabelecido.
- **Indicadores de capacidade:** medem a capacidade de resposta de um processo. Podemos citar como indicadores de capacidade a quantidade de produtos que uma máquina consegue embalar durante um determinado período de tempo.

- **Indicadores estratégicos:** auxiliam na orientação de como a empresa se encontra com relação aos objetivos que foram estabelecidos anteriormente. Eles fornecem um comparativo de como está o cenário atual da empresa com relação ao que deveria ser.

E, no mundo das *startups*, existem alguns KPIs que são mais comuns e nos quais você deve prestar atenção. O pessoal da ABStartup, instituição de reúne *startups* brasileiras, elegeu cinco dos mais importantes:

CAC (Custo de Aquisição de Cliente)

O que é? Para colocar seu produto à prova, uma *startup* precisa investir para ter clientes. O total desse investimento mensal dividido pela quantidade de clientes conquistados no mês resulta no CAC. Alguns exemplos de gastos que compõem a conta são: profissionais de marketing, vendas, campanhas (Google AdWords ou Facebook Ads, por exemplo) e softwares para gerir essa operação.

Por que é importante? Para ser sustentável, uma *startup* precisa encontrar um modelo facilmente replicável e escalável, e isso inclui continuar conquistando clientes sem que isso se torne mais caro ao longo do tempo.

MRR (Monthly Recurring Revenue)

O que é? É toda receita que perdura ao longo dos meses, geralmente advinda de assinaturas, planos e tudo o que é

recorrente. Serviços únicos (como consultorias) não entram nessa conta. Pagamentos adiantados também não! Se o valor mensal é de 100 reais, uma assinatura semestral de 600 reais à vista ainda conta como 100 reais no MRR dos próximos seis meses.

Por que é importante? A receita recorrente garante a saúde da *startup* no médio e longo prazo, por isso quanto maior, melhor.

Churn rate

O que é? O índice de *churn* é o percentual de clientes que desistiu do seu produto e cancelou o contrato.

Por que é importante? Um número alto pode significar falta de maturidade do mercado, pouco benefício percebido pelos clientes ou outros motivos que toda *startup* deve acompanhar bem de perto para resolver o mais rápido possível.

CoGS

O que é? Literalmente *cost of goods sold* (custo dos bens vendidos). É quanto custa para a *startup* manter o produto sendo entregue ao cliente. Jamais incluir os custos de pesquisa e desenvolvimento nessa métrica!

Por que é importante? Esse número deve estar sempre (bem) abaixo do valor, em média, que os clientes pagam pelo produto, do contrário o cliente dará prejuízo para a *startup*.

LTV (Lifetime Value)

O que é? É o valor médio gerado por cliente, descontado o CoGS, desde seu primeiro pagamento até o Churn. Basicamente, é quanto um cliente gera de receita durante sua permanência.

Por que é importante? O LTV precisa sempre superar (com boa margem) o CAC. Quando esses valores estão próximos, significa que o custo para obter um cliente não se paga ao longo do ciclo de vida desse cliente no produto.¹⁹

Esses indicadores são os mais utilizados. Eu, pessoalmente, ainda gosto de outros que quero compartilhar com você agora. Eles valem para várias etapas do desenvolvimento da sua empresa.

PARA INICIAR O PLANO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

Inicie com o funil de ideias, que consiste em analisar todo o mercado com perguntas, estudos, debates e experiências.- Potencialize todas as informações possíveis do perfil de público com o qual almeja trabalhar.

Mapas mentais

Os mapas mentais se enquadram bem nesse tipo de atividade e têm um objetivo simples: gerar resultado a partir de pensamentos interligados, relacionando uma ideia principal a outras secundárias e terciárias. Esse mapeamento é pura questão de lógica.

Canvas

Para empresas que estão “nascendo”, o Modelo de Negócios Canvas (do inglês *Business Model Canvas*) tem a função de definir visualmente o modelo que uma empresa vai seguir; tudo isso relacionando-se às informações de forma integrada, rápida e ordenada. O plano de negócios auxilia o empreendedor a dar forma ao seu objetivo, organizando as estratégias e ações de sua empresa

GESTÃO DE NEGÓCIOS E OS NÚMEROS DA EMPRESA

OBZ

O OBZ (Orçamento Base Zero) permite entender onde e com o que você deve priorizar seus recursos, estabelecendo metas, analisando os principais gastos e eliminando os supérfluos, além, claro, de trabalhar o fundamental, ou seja, com o que você está realmente lidando.

Fluxo de caixa básico

Há outra ferramenta similar a essa, o fluxo de caixa básico. O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) disponibiliza uma planilha em que é possível gerenciar os valores – tanto os que entram como os que saem – de uma empresa.

PARA ENFRENTAR CONCORRENTES

Análise 360º

A análise 360° é importantíssima para quem está começando no mundo dos negócios. É a partir dela que você consegue identificar seu público-alvo e suas necessidades. Por meio dos 4Ps da Gestão de Inovação, o empreendedor consegue ter uma visão ampla de como lidar com essa questão em sua empresa. Os 4Ps vêm das iniciais das seguintes áreas: políticas, pessoas, processos e propósito, que, a partir de uma análise total, permitem fortalecer a competitividade do negócio.

PARA LIDAR COM DOCUMENTOS

CRM

Há dois softwares bem conhecidos e valiosos para melhorar a gestão de uma empresa. Um é o CRM (*Costumer Relationship Management*), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, em que você cadastra e acompanha seus consumidores, atuais e potenciais. Nada mirabolante, o software fornece informações de fácil compreensão e bastante confiáveis. O Leadlovers tem um MiniCRM, conseguimos controlar processos e pequenos cadastros tranquilamente com a base de *leads* e clientes que nossa plataforma fornece.

ERP

O outro é o ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou Planejamento de Recursos de Empresa, que, além de auxiliar na emissão de documentos fiscais, realiza o controle de todos os processos. Um

ponto importante na gestão de negócios é ter sempre à disposição dos órgãos competentes os documentos atualizados, tais como relatórios e balanços. Com isso em mãos, é possível medir e analisar os dados financeiros, além de conseguir estabelecer as metas de acordo com o crescimento da empresa. Sem isso é bem provável que seu estabelecimento não sobreviva por muito tempo. Lembre-se de que o acompanhamento e o monitoramento são fatores fundamentais para que seu negócio prospere. No início, você pode utilizar planilhas para controle de recursos, fluxos, pagamentos, caixa etc. O importante é ter o controle de recursos, assim você tem uma visão de como está a saúde do seu negócio.

PARA DIVULGAÇÃO DA EMPRESA

Mídias sociais

Embora ainda sejam vistas como entretenimento por muita gente, as mídias sociais são grandes aliadas para alavancar ainda mais seu negócio – e consideradas essenciais por empreendedores e investidores na hora de montar a estratégia de marketing de uma empresa. Esses novos canais permitem a anunciantes dar mais visibilidade às suas empresas e serviços, oferecendo, ainda, um relacionamento duradouro com seus clientes.

Essa importante ferramenta serve para interagir com as pessoas, e não com marcas. Sempre que possível, esteja presente da forma mais completa possível, por exemplo, gravando vídeos e produzindo conteúdos próprios.

AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Esse é um clássico da administração empresarial que nunca sai de moda. Os cinco aspectos de gestão são formulados em forma de perguntas que os empreendedores devem fazer. As questões são as seguintes:

1. Como é a rivalidade entre os concorrentes?

Pense nos concorrentes mais diretos de sua marca, sua relevância e seu posicionamento.

2. Quais são os serviços e produtos que podem substituir?

Reflita como o consumidor resolvia seus problemas sem o seu produto e como poderá substituir sua marca pela concorrência (É algo simples? É difícil que migrem para outra marca?).

3. Como fornecedores poderão barganhar?

Pense em quantos fornecedores você tem, se impactarão ao parar de vender para você; se podem aderir à concorrência etc.

4. Como impedir novos concorrentes de entrar no mercado?

Como conseguir a primazia sobre um segmento, com exclusividade de seu produto. Isso será fácil ou difícil? Quais os cuidados para evitar que novos concorrentes surjam?

5. Como clientes podem barganhar?

Válido pensar no peso dos clientes; se são poucos ou muitos a comprar de você.

Sei que são muitos os dados que compartilhei com você agora, mas sabe por quê? Simplesmente porque com dados como esses em mãos você consegue interpretar com profundidade o presente da sua empresa e projetar quais serão os melhores caminhos a serem seguidos no futuro. Fazendo uma comparação simples, é como um olheiro de futebol que, ao assistir a um juvenzinho dando dribles e tendo um domínio incrível da bola nos pés, usa esses dados para indicá-lo para um clube que, no futuro, terá um grande craque em seu elenco.

O que transforma um empreendedor num visionário é ter o olhar calibrado para, a partir de dados do presente, projetar um futuro possível e de sucesso. A soma da estruturação do seu negócio com esses indicadores (que apresentei agora) e as habilidades dos visionários (que você já está desenvolvendo só ao ler este livro) é o que fará com que você se torne um empreendedor totalmente diferente dos outros e o que levará sua empresa a operar em outro nível. Você está pronto para chegar lá!

¹⁸ Disponível em: <<https://endeavor.org.br/indicadores-de-desempenho/>>. Acesso em: jun. 2017.

¹⁹ Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2016/04/21/quais-sao-os-kpis-que-toda-start-up-deve-acompanhar-no-negocio/>>. Acesso em: jun. 2017.



Para isso, é preciso criar controles para que todas as partes do negócio – das finanças ao marketing – funcionem bem. Só assim é possível operar de maneira correta no presente e ter tranquilidade em relação ao futuro.



[illegible]

espalhe amor



Por que você quer empreender? Se estiver com a semente dos visionários plantada no seu coração, a resposta irá para muito além de ganhar dinheiro. Seu propósito deve ser melhorar alguma parte do mundo e fazer com que sua empresa se transforme constantemente para acompanhar as mudanças da nossa sociedade, que não param de acontecer. Para mim, um dos grandes propósitos no empreendedorismo é ajudar as pessoas. E você só consegue ajudá-las quando conecta todos os aprendizados compartilhados neste livro. Quando você tem uma boa ideia, consegue se desvencilhar do seu lado técnico que só o puxa para a operação e desenvolve sua visão, e então as coisas começam a acontecer.

Sabe quando perceberá que está no caminho certo? Não será apenas quando os indicadores do capítulo anterior mostrarem dados favoráveis, mas também quando começar a sentir o amor das pessoas que você atinge. No momento em que alguém lhe der um *feedback* de que a sua empresa melhorou a vida dele, que ajudou enormemente a resolver um problema, você sabe que está fazendo o que deve ser feito. Quando você desenvolve algo que de fato

impacta positivamente a vida de um público, esse público fica maravilhado e demonstrará gratidão. Você perceberá que nada é mais emocionante para quem tem uma empresa do que ouvir um “obrigado” de um cliente. Esse deve ser o grande objetivo de um empreendedor visionário: ajudar as pessoas.

VISÃO CLARA

No Leadlovers, fiz questão de espalhar essa visão que, para mim, é o que faz a diferença. Por lá, criei o “hexágono equilátero”, que resume a missão e os valores da empresa de um jeito claro e lúdico para que todos os colaboradores entendam aonde queremos chegar (imagem abaixo).



Repare que, no topo de tudo, está o amor. Pode até parecer estranho que uma empresa coloque o amor como um dos seus

valores mais importantes, mas, para mim, o amor está diretamente relacionado ao meu desenvolvimento como visionário. O amor, nesse caso, é estar totalmente conectado aos negócios e aos clientes, sentindo de perto a dor que meu público está sentindo e trabalhando com todo o coração para criar soluções que modificarão totalmente a vida dessas pessoas. O amor pelo negócio e pelo cliente é a cola que une todos os outros valores do Leadlovers: inovação, comunicação, liberdade, honestidade e integração. Todos que começam a trabalhar na empresa entram em contato com o equilátero e agem de acordo com esses princípios. Isso é importante porque, com valores fortes e compreendidos por todos, é possível criar um espírito de trabalho conjunto em que a equipe está tão alinhada que sabe exatamente como devem agir para atingir seus objetivos. E cada um sabe também qual é sua missão na empresa. No Leadlovers, queremos: “Facilitar e automatizar os processos de quem busca empreender de forma digital por meio de plataformas que contêm serviços integrados em constante inovação. O Leadlovers foi criado para ajudar o cliente a vender mais, a ter sucesso em seus negócios, a conquistar mais e mais clientes. Fazemos isso com amor e em nenhum momento podemos esquecer essa missão maior”. Isso está impresso no coração dos nossos colaboradores, e é muito importante que esteja. Como dizia Philip Kotler, um dos grandes pensadores de marketing e administração, “uma missão bem difundida desenvolver nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como

uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa”.

Você deve estar se perguntando: “Mas, Diego, o que missão, valores e amor têm a ver com a minha trajetória para me tornar um empreendedor visionário?”. A resposta é muito simples: tudo! Quando toda a sua estrutura opera em conjunto e sabe exatamente para onde seguir, você tem tempo mental para pensar sobre os próximos passos da empresa sem ficar com medo de se distanciar da operação – pois tudo está tão alinhado que cada um dos colaboradores (do estagiário ao gerente) sabe quais são as atitudes que deve tomar e os objetivos que deve alcançar. Assim, você tem tranquilidade para pensar sobre o futuro. É só olhar para as empresas de grandes visionários: todas elas têm missão e valores fortíssimos. O Google, por exemplo, tem como missão organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis. A Apple deseja mudar o mundo por meio da tecnologia. E, com essas missões extremamente simples, as duas empresas estão conseguindo atingir seus objetivos – simplesmente porque os seus colaboradores sabem para onde devem ir e podem agir, eles próprios, como visionários.

Quando a missão e a visão estão em funcionamento, a jornada se torna muito gratificante. Você sente que sua empresa opera em alinhamento total com aquilo em que você acredita. Os colaboradores, por sua vez, também se sentem felizes, pois

trabalham em uma empresa com a qual eles próprios concordam – afinal, as regras do jogo estão claras desde o início, e só entra ali quem compartilha do seu modo de enxergar o mundo.

Por isso é tão importante desenvolver sua capacidade de visionário. Essa competência não o ajudará apenas a fazer seu negócio acontecer (caso você ainda não tenha aberto a sua empresa) e decolar, mas também o tornará um daqueles empreendedores que conseguem enxergar coisas que ninguém notava antes. Não importa o tamanho do impacto dessa novidade – não precisa ser o Google ou o iPhone, mas, por causa da sua visão, você fará a diferença para seus clientes, que precisam resolver um problema que eles ainda não entendem por que os está incomodando. A emoção de saber que você está tornando a vida das pessoas mais fácil é imensa. Até hoje fico muito feliz ao ouvir os *feedbacks* dos usuários da plataforma e ao acompanhar a evolução deles, que, por meio do meu produto, estão conseguindo empreender na internet – algo que era o meu sonho. Se eu não tivesse desenvolvido a minha capacidade visionária e tivesse simplesmente deixado que o técnico que existe em mim falasse mais alto, eu não teria feito com que milhares de pessoas pudessem ter a oportunidade de também se tornarem visionárias.

O nosso valor é: ame o seu *lead*/cliente e seu amor será correspondido. É imprescindível entender as críticas dos seus clientes e se esforçar para saná-las da melhor maneira possível. O

seu comprador será sempre o foco principal, e é por ele que o seu negócio deve funcionar e crescer.

SUA MISSÃO MAIS IMPORTANTE

Esta é a verdadeira mágica sobre os visionários: todos nós podemos nos tornar um deles. E você já deve ter entendido, se chegou até aqui na sua leitura, que desenvolver essa habilidade não é nenhum bicho de sete cabeças. Sim, é preciso se esforçar e quebrar alguns paradigmas pessoais, mas todos nós temos capacidade para fazer isso se realmente quisermos mudar de nível na vida e no empreendedorismo. Ser um visionário não requer nada além da sua dedicação e, depois que você enfrentar a jornada de transformação, perceberá que isso não é apenas uma habilidade, é um bem que terá à sua disposição para usar em todos os aspectos da sua vida – seja profissional, seja pessoal.

Mas é preciso que você saiba que com essa competência vem uma responsabilidade muito importante. Quando nos tornamos um visionário, uma das nossas maiores missões é transformar outras pessoas em visionárias. Por que isso é importante? Simplesmente porque quanto mais visionários tivermos, melhor será o ambiente dos negócios – seja em *startups*, seja em empresas mais tradicionais –, e, com um ecossistema de qualidade, todos nós, visionários, estamos ajudando a construir um país melhor. Os visionários podem transformar o mundo por meio de sua atuação nas empresas. Afinal, quem consegue enxergar o futuro a partir da análise de dados do presente percebe quais as tendências que serão

importantes para deixar a vida das pessoas mais simples e leve. Esse é o nosso grande objetivo. E você está conosco nessa missão. Pronto para ser um visionário? Tenho certeza que sim!



Quando nos tornamos um visionário, uma das nossas maiores missões é transformar outras pessoas em visionárias.

